

repository.ub.ac.id

**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN PERCETAKAN
(STUDI KASUS CV. JADE INDOPRATAMA)**

Disusun Oleh:

Desy Elfarisa Azzahra

135020307111058

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PERUSAHAAN PECETAKAN
(STUDI KASUS CV. JADE INDOPRATAMA)**

Yang disusun oleh:

Nama : Desy Elfarisa Azzahra

NIM : 135020307111058

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 19 Desember 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Dr. Drs. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., CPA., Dr.Ak.

NIP. 19570813 198303 1 004

(Dosen Pembimbing)

2. Yuki Firmanto, MSA., Ak.

NIK. 2011068506121001

(Dosen Penguji I)

3. Putu Prima Wulandari, SE., MSA., Ak.

NIK. 2011078702152001

(Dosen Penguji II)

Malang, 26 Desember 2018

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Dr. Dra. Endang Mardiaty, M.Si., Ak.

NIP. 19590902 198601 2 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Desy Elfarisa Azzahra

NIM : 135020307111058

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Sikripsi yang saya susun dengan judul:

ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN (STUDI KASUS CV. JADE INDOPRATAMA)

Adalah benar - benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Sikripsi orang lain. Apabila kemudia hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 3 Desember 2018

Desy Elfarisa Azzahra
NIM 135020307111058

RIWAYAT HIDUP

Nama : Desy Elfarisa Azzahra
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Malang, 29 Januari 1995
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jl. Muharto II No. 17 RT.04 RW 07 Malang
Alamat Email : Desyelfarisa@gmail.com

Pendidikan Formal :

Sekolah Dasar (2001-2007) : SDN Jodipan Malang

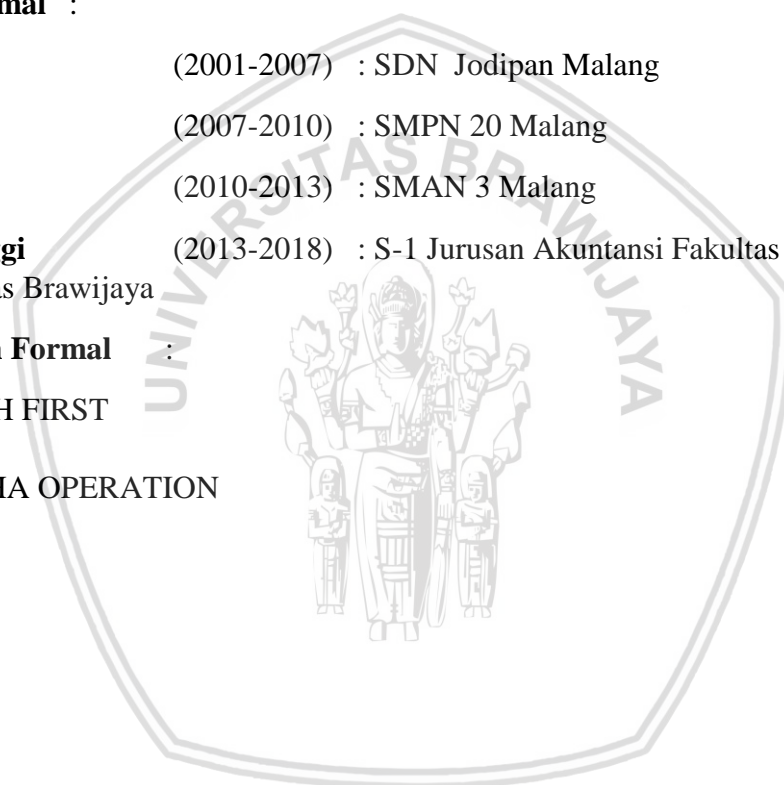
SLTP (2007-2010) : SMPN 20 Malang

SMA (2010-2013) : SMAN 3 Malang

Perguruan Tinggi (2013-2018) : S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Brawijaya

Pendidikan Non Formal :

- ENGLISH FIRST
- SSC
- GANESHA OPERATION



KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridho-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN (STUDI KASUS CV. JADE INDOPRATAMA)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang wajib ditempuh untuk memenuhi syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi Strata-1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Skripsi ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik berkat dari bimbingan, dukungan dan bantuan dari segala pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran kepada penulis dalam menyusun skripsi ini, serta Rosulullah SAW yang selalu menjadi panutan untuk menuntut ilmu
2. Kedua orang tua, Bapak Andik dan Ibu Nurlaela serta adik-adik penulis Andika Syaviola Achmad Dhani dan Farrell Azfar Rayssa yang telah memberikan doa, motivasi dan semangat kepada penulis
3. Bapak Bambang Hariadi selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Sahabat penulis, Fitri Ayuningtyas yang telah membantu menemukan inspirasi dalam mengerjakan skripsi serta yang membantu dalam masa-masa sulit saat semangat penulis mulai turun dan juga selalu memotivasi agar segera menyelesaikan skripsi
5. Mita Kumalasari dan Silvia Indahsari yang telah memberikan doa dan memotivasi agar segera menyelesaikan skripsi

6. Teman-teman penulis, Ilma Triana, Ratih Triretno dan Nimas Revi yang senantiasa memberikan dukungan dan doa agar cepat menyelesaikan skripsi.
7. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan banyak dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat menjadi suatu bahan referensi, atau setidaknya bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya

Malang, 3 Desember 2018

Desy Elfarisa Azzahra



ABSTRAK**ANALISIS IMPEMENTASI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN PERCETAKAN****(STUDI KASUS CV. JADE INDOPRATAMA)****Oleh:****Desy Elfarisa Azzahra****Dosen Pembimbing: Dr. Drs. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., CPA., Dr., Ak.**

Peneliti dalam melakukan penelitian ingin mengetahui penerapan strategi CV. Jade Indopratama. Penelitian dilakukan pada CV. Jade Indopratama yang bergerak dibidang percetakan dan iklan. Tujuan strategi yang dimiliki CV. Jade Indopratama dalam mengelola sumber daya manusia supaya aktivitas yang dilakukan berjalan efektif dan efisien. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan menerapkan sistem semi formal, yaitu dengan menciptakan suasana kekeluargaan yang bertujuan untuk memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh CV. Jade Indopratama menggunakan metode *balance scorecard* dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan strategi yang telah direncanakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan selama melaksanakan pekerjaannya.

Kata kunci: Strategi, Sumber Daya Manusia, Perencanaan Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCE
STRATEGIES IN A PRINTING COMPANY
(A CASE STUDY OF CV. JADE INDOPRATAMA)****By:****Desy Elfarisa Azzahra****Advising Lecturer: Dr. Drs. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., CPA., Dr., Ak.**

The research was conducted to find out the application of the strategy of CV. Jade Indopratama. The study was conducted on CV. Jade Indopratama, which is engaged in printing and advertising. The strategic objective of CV. Jade Indopratama in managing human resources is so that the executed activities run effectively and efficiently. The strategy implemented by the company in managing human resources is by implementing a semi-formal system through creating a family atmosphere that aims to provide comfort for employees in carrying out their work. Performance assessment conducted by CV. Jade Indopratama used the balanced scorecard method with the case study approach. Based on the results of the study, it can be concluded that the company had implemented a planned strategy that aims to improve employee performance and create job satisfaction that is felt by employees while carrying out their work.

Keywords: Strategy, Human Resources, Employee Planning, Training and Development, Assessment of Employee Performance, Working Satisfaction

Malang, January 3, 2019

This document is validated by
The Director of Brawijaya Language Center
Universitas Brawijaya

Dr. Sugeng Susilo Adi, M.Hum
NIP. 19680521 200801 1 004



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	iiiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	iiix
ABSTRAK	ix
ABSTRACT.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Permasalahan	8
1.3 Tujuan	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis	9
1.4.3 Manfaat Bagi Pihak Akademisi.....	10
1.4.4 Sistematika Penulisan.....	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 11

21. Strategi..... 11

2.1.1 Pengertian Strategi..... 11

2.1.2 Tujuan Manajemen Strategi..... 11

2.1.3 Model Manajemen Strategi..... 12

2.1.4 Proses dan Tahapan Manajemen Strategi..... 13

2.1. Pengertian Implementasi Strategi..... 15

2.2 Sumber Daya Manusia..... 16

2.3 Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia..... 19

2.3.1 Pengertian Menejemen Strategi Sumberdaya Manusia..... 20

2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia..... 21

2.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... 23

2.3.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusi..... 24

2.3.4.1 Pengembangan Karyawan..... 24

2.3.4.2 Pengukuran kinerja karyawan..... 27

BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 42

3.1 Jenis Penelitian..... 42

3.2 Objek Penelitian..... 42

3.3 Ruang Lingkup Penelitian..... 43

3.4. Sumber Data..... 44

3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	45
----------------------------------	----

3.6 Metode Analisis	47
---------------------------	----

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 49

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	49
-----------------------------------	----

4.1.1 Profil CV. Jade Indopratama.....	49
--	----

4.1.2 Visi, Misi, dan Motto CV.Jade Indopratama	53
---	----

4.1.3 Logo CV.Jade Indopratama	54
--------------------------------------	----

4.2 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

CV.Jade Indopratama.....	55
--------------------------	----

4.2.1 Bidang Kegiatan Usaha CV.Jade Indopratama.....	80
--	----

4.3 Bidang Kegiatan Usaha CV.Jade Indopratama.....

4.4 Strategi Perusahaan dalam Perencanaan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia	58
---	----

4.5 Pembahasan Masalah

4.5.1 Kebijakan Pengelolaan.....	59
----------------------------------	----

4.5.2 Perencanaan dan pengelolaan SDM.....	66
--	----

4.5.2.1 Pelatihan dan Pengembangan	66
--	----

4.5.2.2 Perencanaan dan Pengembangan Karier.....	71
--	----

4.5.2.3 Penilaian Kerja	75
-------------------------------	----

4.5.2.4 Kompensasi dan Balas Jasa	79
---	----

4.5.2.5 Kesehatan dan Keselamatan Kerja.....	82
4.5.2.6 Kepuasan Kerja Karyawan	86
Bab V PENUTUP.....	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	92
5.3 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN	98



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jam Kerja Karyawan	60
------------------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Manajemen Strategi	13
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Hasil Wawancara.....	98
Lampiran Kuesioner.....	105



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era lingkungan bisnis saat ini sudah berkembang secara dinamis, dengan demikian diperlukan suatu sistem manajemen yang efektif dan efisien. Hal ini bertujuan untuk perusahaan mudah menyesuaikan diri dan dapat melaksanakan setiap perubahan baik yang telah terjadi atau sedang terjadi dengan cepat, tepat dan terarah. Usaha saat ini terdapat tingkat persaingan yang tinggi. Banyaknya industri yang berdiri saat ini menjadikan semakin bertambah ketat persaingan yang mau tidak mau harus di hadapi perusahaan. Menghadapi persaingan yang ada untuk itu sebuah perusahaan memerlukan strategi dan serangkaian perencanaan yang tepat untuk mendukung aktivitas kinerjanya, serta guna mengantisipasi berbagai macam tantangan dan maupun peluang yang ada di lingkungan perusahaan sehingga dapat bertahan dalam dunia industri yang dijalankan. Sesuai dengan kondisi perusahaan maka dapat ditentukan strategi-strategi yang tepat melalui proses identifikasi yang telah di tentukan sebelumnya. Strategi yang telah di tentukan tersebut setiap saat dapat berubah menurut keadaan yang terjadi di lingkungan perusahaan, tergantung bagaimana perusahaan dapat membaca peluang atau ancaman yang akan terjadi sehingga dapat mempermudah dalam mengambil keputusan, serta menentukan strategi apa yang akan diterapkan agar perencanaan kerja tetap dan terus berjalan.

Perusahaan sebagai suatu entitas harus berdaya saing tinggi agar tercapainya kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Dengan adanya daya saing

yang tinggi akan menjadikan perusahaan siap menghadapi tantangan-tantangan globalisasi dan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan juga diharapkan dapat memenuhi keinginan para konsumen yang semakin bermacam-macam. Supaya dapat menyesuaikan diri dengan keinginan konsumen, perusahaan perlu melakukan perencanaan yang tepat. Perencanaan tersebut sangat erat kaitannya dengan peran sumber daya manusia yang handal dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Sebagus apapun permodalan dalam bentuk uang yang dimiliki perusahaan tidak akan berguna apabila sumber daya manusia yang dimiliki tidak dikelola dan dikembangkan dengan baik. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut. Pengembangan sumber daya manusia juga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Efektivitas secara singkat dijelaskan oleh Bayangkara (2016:14) sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya Bayangkara (2016:13) menjelaskan efisiensi sebagai ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Efektivitas dan efisiensi merupakan senjata organisasi/ perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dan seleksi perusahaan yang ketat. Efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Hal ini berarti diperlukan pengembangan sumber daya manusia yang semaksimal mungkin mengingat besarnya pengaruh sumber daya manusia pada organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yang baik adalah yang mampu melihat sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sebagai sebuah aset yang perlu dipertahankan mengingat kontribusinya yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi, untuk itulah fungsi sumber daya manusia perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja adalah karyawan dengan kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi serta memperhatikan pemberdayaan dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja mereka. Dalam memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian atau evaluasi ini digunakan untuk mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan berkontribusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, Bayangkara (2015:13).

Perusahaan memiliki keterbatasan dalam berbagai hal untuk melaksanakan operasional dalam perusahaannya, baik dalam hal kepemilikan sumber daya, informasi, dan teknologi. Karena alasan itulah perusahaan perlu membuat sebuah perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung operasional yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang disusun secara tepat dapat memberikan arahan berjalannya operasi yang efisien dan secara efektif mampu mencapai tujuan perusahaan (Bayangkara, 2015:1), untuk memastikan bahwa rencana yang telah dibuat dijalankan dengan benar dan sesuai tujuan, maka perusahaan perlu membentuk fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen.

Dr. Edy Sutrisno menyatakan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:1) menuliskan bahwa sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari “Human Resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya) Werther dan Davis (1996) dalam Sutrisno (2009:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “Pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya

Menurut Simamora (1997) dalam Sutrisno (2009:4), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (Sutrisno, 2009:4) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai “suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.” Sementara itu, Schuler, et.al., (Sutrisno, 2009:4) mengartikan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu,

organisasi, dan masyarakat.” Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (Sutrisno, 2009:4), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja individual.

Menurut Rivai (2009:6), sumber daya manusia ialah seorang yang siap, mampu dan mau memberikan sumbangan terhadap usaha dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan salah satu unsur (*input*) yang bersama unsur lainnya diubah menjadi proses manajemen menjadi (*output*) berupa barang/ jasa dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berhubungan dengan perusahaan percetakan CV. Jade Indopratama yang merupakan salah satu perusahaan dalam industri percetakan juga menghadapi ketatnya persaingan dari banyaknya perusahaan percetakan yang berdiri di Kota Malang. Setiap perusahaan yang adapun memiliki strategi-strategi yang berbeda. Semakin banyaknya pesaing yang ada hal ini menuntut perusahaan untuk menentukan strategi dengan mengandalkan kekuatan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi persaingan yang ada. Terutama mengenai sumber daya manusia yang akan dibahas oleh peneliti. Sebelum menjadi besar seperti sekarang CV. Jade Indopratama merupakan perusahaan yang berbentuk CV, namun seiring dengan berjalannya waktu yang awalnya merupakan usaha percetakan yang kecil kini telah berubah menjadi perusahaan percetakan yang besar dan mampu bersaing dengan perusahaan percetakan sejenisnya di Kota Malang.

Isu yang diangkat dalam penelitian pada CV. Jade Indopratama mengenai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam melaksanakan

pemberdayaan karyawan, CV. Jade Indopratama melaksanakan perekrutan dan memperkerjakan karyawan dalam perusahaan namun tidak semua karyawan yang dipekerjakan memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi. Hal tersebut menjadi suatu tantangan bagi perusahaan untuk dapat menjadikan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang rendah tersebut mampu dan mau untuk bekerja di perusahaan serta memiliki kemampuan kerja yang berkompeten. Dimulai melalui sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, perusahaan menciptakan strategi yaitu tentang pengelolaan dan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi yang diterapkan oleh perusahaan memiliki beberapa instrumen diantaranya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian karyawan, kompensasi dan balas jasa, dan kepuasan kerja.

Penggunaan alat analisis *balanced scorecard* menunjukkan bahwa pelaksanaan pengelolaan pengembangan yang dilakukan CV. Jade memberikan dampak yang sangat besar. Terutama mengenai dampak finansial, dapat dilihat melalui empat perspektif yang dimiliki oleh komponen *balanced scorecard*. Komponen *balanced scorecard* dimulai dari pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, perspektif komponen, dan keuangan. Keuangan sendiri merupakan tujuan utama suatu perusahaan dalam pelaksanaan bisnis, dalam arah perolehan profit. Jika pelaksanaan pembelajaran dan pertumbuhan yang dilaksanakan CV. Jade melalui program pelatihan dan pengembangan ini dilakukan secara benar, secara otomatis pelaksanaan *balanced scorecard* dapat dijalankan dengan lancar, maka perolehan sasaran atas dampak pelaksanaan pelatihan dan pengembangan akan didapat sesuai harapan perusahaan.

Adanya keterkaitan proses pelatihan dan pengembangan ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dalam perolehan profit. Alasan utama melalui pelatihan pengembangan, karena perusahaan tahu bahwa sumber daya manusia sangat penting dalam pelaksanaan proses bisnisnya. SDM dianggap sebagai modal dan pelaksanaan pengelolaan modal lain yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan output sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Maka dari itu perusahaan melakukan pelatihan dan pengembangan untuk memberikan peningkatan kualitas pada karyawannya, selain itu sebagai bentuk sikap *preventif* dalam menghasilkan output perusahaan. Sikap *preventif* yang dimaksud perusahaan adalah mencegah terjadinya kerugian yang mungkin dialami atas kesalahan internal perusahaan.

Perusahaan memiliki kurang lebih 175 karyawan dan telah menjalankan banyak kegiatan yang bertujuan memberikan fasilitas kepada karyawan dan hal ini merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan sumber daya manusia bertujuan mencapai tujuan perusahaan sekaligus menjadikan karyawan merasa nyaman ketika bekerja di perusahaan ini. Berbagai macam strategi yang telah diterapkan membuat CV. Jade Indopratama bertahan hingga saat ini bahkan menjadi lebih berkembang ditengah banyaknya perusahaan percetakan yang berdiri di Kota Malang. Persaingan yang ada akan menjadikan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengambil judul **“Analisis Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Percetakan Studi Kasus”** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan penerapan strategi pengembangan SDM di CV. Jade Indopratama dan untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja pengembangan SDM CV. Jade Indopratama saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang sudah dijelaskan, peneliti dapat mengambil rumusan masalah yang akan diteliti, yaitu mengenai :

Bagaimana Implementasi strategi Sumber Daya Manusia yang diterapkan oleh perusahaan percetakan CV. Jade Indopratama guna mencapai tujuan perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia yang diterapkan oleh perusahaan percetakan CV. Jade Indopratama guna mencapai tujuan perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dibuat oleh peneliti, maka tujuan peneliti dalam pelaksanaan penelitian ini adalah :

Peneliti memiliki tujuan memberikan wawasan dan saran mengenai implementasi strategi, motivasi, dan budaya kerja perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dengan menggunakan alat analisis *balanced scorecard*.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat Bagi Penulis

Harapan peneliti dapat memberikan informasi dari perusahaan tentang bagaimana implementasi strategi sumber daya manusia yang dapat membantu berlangsungnya kegiatan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan alat analisis *balanced scorecard*.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan bagi CV. Jade Indoprata dalam bagaimana implementasi strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan dengan menggunakan alat analisis *balanced scorecard*.

3. Manfaat Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan atau referensi bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas penelitian yang sejenis terkait alat analisis *balanced scorecard*.

1.5 Sistematika Penulisan

Guna memberikan pandangan secara umum dan agar dapat lebih mudah dipahami, maka skripsi ini penulis susun dalam lima bab yang saling berketerkaitan antar satu sama lain, yakni antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisikan mengenai teori-teori yang akan digunakan oleh peneliti sebagai dasar dan landasan penelitian yang kemudian akan peneliti gunakan sebagai acuan pembahasan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjabarkan jenis penelitian yang dilaksanakan, objek penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian,

teknik pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai hasil yang akan digunakan dalam pengambilan kesimpulan berdasar pada metode penelitian dan teori yang digunakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Bambang Hariadi (2003), strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Sedangkan menurut Thomas Wheelen dkk (2010), manajemen strategi adalah serangkaian dari keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi dan evaluasi. Menurut Mulyadi (2001), manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

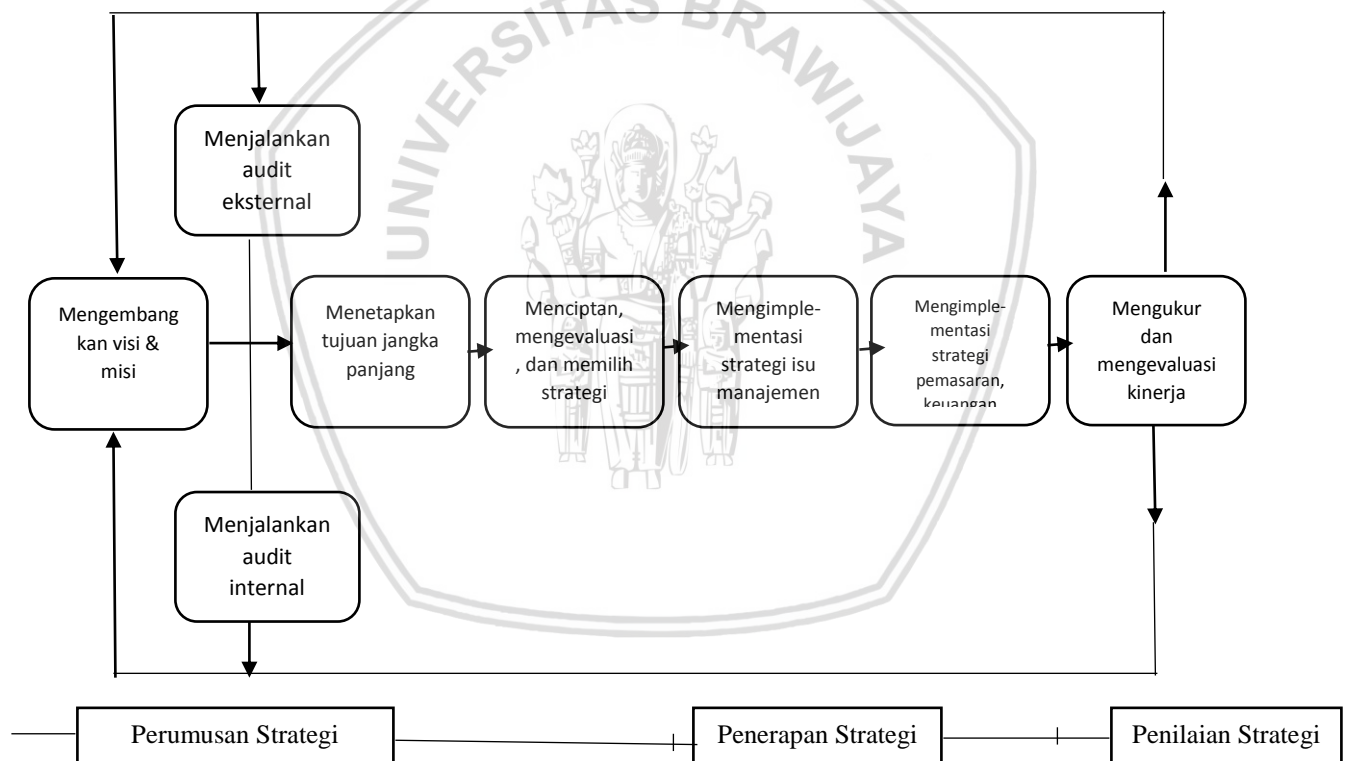
2.1.1 Tujuan Manajemen Strategi

Menurut Suwandiyanto (2010), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak antara lain : pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/ berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seseorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

2.1.2 Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi berawal dari identifikasi visi organisasi yang sudah ada, misi, tujuan, dan strategi. Strategi adalah titik awal yang logis untuk manajemen startaegis karena situasi sekarang perusahaan dan kondisi dapat menghalangi strategi tertentu. Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi. Manajemen strategi memiliki tahapan atau proses yang disusun dan terstruktur dalam bentuk model seperti gambar dibawah ini (David, 2011).



Sumber: David Fred R. (2011)

Gambar 2.1 Strategi Manajemen

2.1.3 Proses dan Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David (2011) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik.

Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

2.1.4 Pengertian Implementasi Strategi

Menurut David (2011), Implementasi Strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Implementasi strategi pada perusahaan diharuskan untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahapan tindakan dalam manajemen strategi. Melaksanakan strategi untuk melaksanakan strategi-strategi yang dirumuskan.

Implementasi strategi menuntut disiplin, komitmen dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu. Strategi yang sudah dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hariadi (2003) implementasi strategi adalah proses

yang strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, *budget* dan prosedur pelaksanaan. Implementasi strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi manajemen mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula.

Sedangkan menurut Wheelen & Hunger (2006) implementasi strategi adalah proses yang mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Isi-isu utama dalam implementasi strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program dan penghargaan dan insentif, meminimalisir penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi/ operasi, pengembangan yang efektif, dan jika perlu, pengurangan karyawan.

2.2 Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia menurut Dr. Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2009:1) menuliskan bahwa sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari "*Human Resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya) Werther dan

Davis (1996) dalam Sutrisno (2009:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “Pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) dalam Sutrisno (2009:2) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot, dan sebagainya. Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan mengenai sumber daya manusia (SDM) dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi. Sebagus apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sebuah organisasi juga tidak akan berkembang apabila sumber daya manusia di dalamnya tidak memiliki rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan organisasi dari dalam diri mereka. Disamping itu, SDM yang berkualitas tinggi akan menjadi nilai tambah bagi organisasi dan membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang optimal sehingga memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing organisasi.

Pada Sumber Daya Manusia terdapat beberapa isu-isu bagi implementasi strategi yang meliputi:

1. Tujuan tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi.

2. Kebijakan

Kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu implementasi strategi. Apapun cakupan dan bentuknya, kebijakan berfungsi sebagai mekanisme untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan.

3. Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya merupakan aktivitas (kegiatan) utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Manajemen strategi memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

4. Mengelola konflik

Konflik didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/ masalah. Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori:

a) Penghindaran, b) Defusi, dan c) Konfrontasi.

5. Menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi

Banyak perusahaan mulai menggolongkan karyawan atas dasar kinerja alih-alih fungsi pekerjaan mereka sebab perusahaan ingin menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Bonus yang diberikan di luar gaji pokok menjadi beberapa

cara bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Jika sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah disepakati dan dipahami bersama, setiap anggotanya berhak untuk menikmati hasilnya. Sistem bonus dapat menjadi sebuah alat yang efektif untuk memotivasi individu untuk mendukung upaya-upaya penerapan strategi.

6. Mengelola resistensi terhadap perubahan

Resistensi terhadap perubahan bisa dianggap sebagai ancaman terbesar bagi penerapan strategi yang berhasil. Orang sering menolak penerapan strategi karena mereka tidak mengerti apa yang sedang terjadi atau mengapa perubahan tersebut muncul. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk mengembangkan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan. Perubahan harus dipandang oleh manajer dan karyawan sebagai peluang dan bukannya ancaman.

7. Menciptakan budaya yang mendukung strategi.

Para penyusun strategi harus berusaha keras untuk melestarikan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek budaya yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan.

2.3 Menejemen Strategi Sumber Daya Manusia

Pada sub bab ini membahas mengenai strategi sumber daya manusia mulai dari pengertian manajemen strategi sumber daya manusia, hingga bagaimana pelaksanaan pengembangannya sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Berikut ini pembahasannya :

2.3.1. Pengertian Menejemen Strategi Sumberdaya Manusia

Menurut Suryono (2017:3) Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat dengan MSDM merupakan kemampuan untuk mengelola semua potensi dan aktivitas manusia yang produktif yang dapat ditumbuhkembangkan untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya sendiri dan masyarakatnya berupa materi dan nonmateri demi mencapai kehidupan yang lebih baik. Singkatnya, MSDM mencakup semua aspek-aspek kemampuan dan kekuatan yang memiliki sebagai kualitas individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang di inginkan sedangkan Zainal (2015:1) menyatakan bahwa MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang memiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasarkan pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Kajian dari MSDM itu sendiri kemudian melibatkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. SDM dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang menjadikan manusia untuk menjadi tenaga kerja yang baik dan memadai melalui beberapa proses dan tahapan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan mulai dari tahap perencanaan, tahap

rekrutmen, tahap pelatihan, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja atau kontrak kerja bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan perusahaan serta meningkatkan kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan.

2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Zainal (2015:8) mengemukakan bahwasanya tujuan dari MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Hal ini berangkat dari pemahaman bahwasanya SDM mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Setiap studi dalam pengembangan SDM di maksudkan oleh para manajer personalia agar mampu meningkatkan andil dalam upaya-upaya memajukan perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting sehingga setiap perusahaan membentuk departemen SDM atau direktorat SDM. Berkaitan dengan hal tersebut, maka lebih jelasnya, tujuan akhir yang ingin dicapai oleh MSDM pada dasarnya adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja karyawan, tingginya kualitas pelayanan, rendahnya komplain pelanggan, serta meningkatnya bisnis perusahaan.

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

1. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui:
 - a. Perencanaan SDM,

- b. Rekrutmen,
 - c. Seleksi,
 - d. Induksi.
2. SDM yang Memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui:
- a. Pelatihan dan pengembangan,
 - b. Pengembangan karier.
3. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui:
- a. Motivasi
 - b. Penilaian karya/ penilaian kinerja
 - c. Pemberian hadiah dan hukuman
4. SDM yang memenuhi syarat yang memiliki dedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:
- a. Kesejahteraan dan kompensasi
 - b. Lingkungan kerja yang sehat dan aman
 - c. Hubungan industrial yang baik

Menurut Suryono (2017:3) Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat dengan MSDM merupakan kemampuan untuk mengelola semua potensi dan aktivitas manusia yang produktif yang dapat ditumbuhkembangkan untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya sendiri dan masyarakatnya berupa materi dan nonmateri demi mencapai kehidupan yang lebih baik. Singkatnya, MSDM mencakup semua aspek-aspek kemampuan dan kekuatan yang memiliki sebagai kualitas individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Dari hal-

hal tersebut diatas, yang akan dibahas dalam lagi pada penelitian adalah terkait pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman terkait tujuan SDM yang lainnya akan dikesampokan untuk sementara mengingat focus pada penelitian yang hanya membahas poenilitian dan pengembangan sumber daya manusia.

2.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari SDM menurut Zainal (2015:13) seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*),
 - b. Pengorganisasian (*organizing*),
 - c. Pengarahan (*directing*),
 - d. Pengendalian (*controlling*).
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM),
 - b. Pengembangan,
 - c. Kompensasi,
 - d. Pengintegrasian,
 - e. Pemeliharaan,
 - f. Pemutusan hubungan kerja.

Sementara menurut pendapat dari Malayu S.P Hasibuan (2013 :21) fungsi–fungsi dari MSDM meliputi perencanaan, perorganisasian, pengarahannya, pengendalian,

pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Pendapat yang dikemukakan Malayu S.P Hasibuan tidak membagi secara spesifik kedalam klasifikasi fungsi tertentu. Sementara itu, pendapat dari Zainal mungkin dilengkapi oleh Hasibuan dengan menambahkan kedisiplinan kedalamnya. Fungsi manajemen yang ada tersebut mungkin agak berbeda dikarenakan perbedaan literatur, hal ini sebagai akibat dari berbagai sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama.

2.3.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam proses pengelolaan Sumber Daya Manusia melalui beberapa proses. Berikut ini pembahasannya :

2.3.4.1 Pengembangan Karyawan

1. Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti untuk menentukan apakah karyawan akan di promosikan, dan pemberian balas jasanya ditingkatkan, penilaian ini dilakukan oleh manajer terhadap bawahannya dan hal ini menentukan kebijakan selanjutnya. Penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang dilakukan. Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan suatu proses estimasi dan menentukan mulai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Penilaian prestasi karyawan ini membandingkan antara realisasi nyata dengan standar (*requires performance*) yang dicapai karyawan.

2. Mutasi karyawan

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertika (promosi/ demosi) di dalam suatu organisasi. Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. Melalui penilaian prestasi karyawan akan diketahui kecakapan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diterima sesuai *jobdesk (job description)* yang dibebankan kepadanya. Mutasi karyawan berdasarkan prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan bersangkutan. Melalui mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabatan ini.

3. Promosi Karyawan

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman selalu dinanti-nantikan. Melalui promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Pemahaman promos akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan maka akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, disiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat tercapai.

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kualitas perusahaan terjamin. Hasibuan (2013) menjelaskan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bentuk kompensasi sendiri terbagi menjadi dua. Pertama kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kedua kompensasi yang berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Kompensasi (balas jasa) merupakan jenis kompensasi langsung yang merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Berikut ini merupakan jenis kompensasi langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan:

- a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Pemberian kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/ masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

2.3.4.2 Pengukuran kinerja karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang bertujuan sebagai alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk jangka panjang maka perusahaan membutuhkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang dapat menghasilkan berbagai proses manajemen. Menurut Wijaya (2003) *balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut (Wijaya, 2003). Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu:

1. Menerjemahkan Visi dan Misi Organisasi

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh

organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Dalam mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- a. *Communicating and educating,*
- b. *Setting Goals,*
- c. *Linking Reward to Performance Measures.*

3. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced*

scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Melalui *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

Balanced Scorecard merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut (Wijaya, 2003).

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, diantaranya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan di suatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* merupakan pengukuran

kinerja alternatif yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan penggunaan *balanced scorecard* adalah bahwa dengan pendekatan *balanced scorecard* berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tersebut.

Penggunaan *balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Melalui keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan

memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- 1) *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/ jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- 2) *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.
- 3) *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/ menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan

baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen fokus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- 1) *Market Share* (pangsa pasar) ; Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer Retention* (retensi pelanggan) ; Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan) ; mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

- 4) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan) ; Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan) ; mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/ jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- 1) *Product/ service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Terdapat faktor utama fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

- 2) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3) *Image* and reputasi

Menggambarkan faktor-faktor yang tidak berwujud untuk menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balance scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (2001) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efektif dan efisien serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Pada siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Pelaksanaan perencanaan dan upaya implementasi *re-skilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Kapabilitas sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan

informasi-informasi yang terbaik. Kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh level manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga *turbulensi* lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.3.7.2 Tahapan Perencanaan strategis

Jika ditelaah pada sub pembahasan sebelumnya, kita akan menemukan definisi dari Siswanto (2013:42) yang kemudian mensyaratkan bahwa dalam perencanaan harus mengandung 3 karakteristik yaitu: (1) perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang, (2) terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan dimasa yang akan datang dan akan diambil oleh perencanaan, (3) masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan. Jika kemudian ditambahkan istilah 'strategis', maka perencanaan strategis akan berhubungan dengan perspektif jangka panjang dan secara otomatis mengalir keseluruh perencanaan operasional perusahaan.

Dari pemahaman yang demikian, maka perencanaan strategis bertindak sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program perusahaan secara menyeluruh. Berangkat dari hal tersebut, Zainal (2015:64) merumuskan unsur-unsur perencanaan strategis yang mampu membawa dampak bagi SDM antara lain adalah:

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal
2. Mengkaji kondisi lingkungan (meliputi teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik).
3. Mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan.
4. Menentukan tujuan sasaran perusahaan.
5. Menyusun strategi akhir

Tahapan pengembangan sumber daya manusia menurut Simamora (2001) sebagai berikut:

1. Tahap Pertama : tahapan pengembangan sumber daya manusia dimulai dari tahap identifikasi kebutuhan pengembangan. Dalam tahap ini dicari proses pengembangan mana yang paling cocok bagi individu tertentu dengan melakukan *assessment* mengenai *Strength* dan *areas for development* dari tiap individu (karyawan). *Assessment* dapat dilakukan dengan melalui pola *assessment center* atau juga melalui observasi dan evaluasi dari atasan masing-masing.
2. Tahap Kedua : dari hasil *assessment*, langkah selanjutnya merumuskan program pengembangan mana yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan. Melalui perumusan program hasil *assessment* ini tidak hanya didasarkan pada kelemahan karyawan, namun justru harus lebih bertumpu pada kekuatan yang dimiliki oleh karyawan. Jenis program atau proses pengembangan yang disusun juga tidak mesti harus berupa training dikelas. Terdapat program alternatif pengembangan lain, misalnya berikut ini:
 - a. Monitoring karyawan yang dianggap senior dan memiliki keahlian khusus menjadi mentor bagi sejumlah karyawan lainnya.
 - b. *Project* atau *special assignment* : penguasaan khusus untuk menambah *job exposure*.
 - c. *Job enrichment* : memperkaya bobot pekerjaan.
 - d. *On the job training*
3. Tahap Ketiga : monitoring dan evaluasi pelaksanaan program pengembangan yang telah disusun. Dalam fase ini, setiap progress pelaksanaan program dimonitor efektivitasnya dan kemudian pada akhir program dievaluasi

dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan dan juga pada kinerja bisnis.

Selama pembuatan konsep perencanaan strategis SDM, Zainal (2015:35) mengemukakan beberapa syarat yang harus dipenuhi sehingga perencanaan dapat dikatakan baik. Syarat yang harus dipenuhi tersebut antara lain :

1. Melalui perencanaan dapat lebih mempermudah setiap upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Karena sejak penyusunan hingga pelaksanaannya perlu melibatkan semua pihak, karena rencana hanyalah sebagai alat dan bukan tujuan. Sebab melalui rencana yang dibuat dengan baik tujuan perusahaan dapat tercapai.
3. Penyusunan perencanaan perlu ditangani oleh ahlinya dengan kemampuan dan pengetahuan yang memadai.
4. Penyusun perencanaan harus dilaksanakan oleh mereka yang ahli dan berpengalaman dibidangnya
5. Perencanaan yang baik adalah hasil dari kombinasi antara *top down* dan *bottom up*
6. Perencanaan yang disusun harus didasarkan pada data yang akurat dan telah melalui tahapan uji coba.
7. Perencanaan perlu disertai dengan program kerja atau *action plan*
8. Perencanaan perlu secara jelas menggambarkan skala prioritas.
9. Perencanaan disusun dengan cara dan bahasa yang sederhana sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya, terutama bagi mereka yang tidak terlibat dalam penyusunan perencanaan.

10. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang fleksibel, sebagai antisipasi atas perubahan, kebijakan pemerintah dan kondisi yang tidak menentu.
11. Tersedia celah-celah jika pada suatu saat tertentu terpaksa dilakukan penyimpangan agar bisnis perusahaan tidak terganggu, artinya fleksibel
12. Dalam penyusunan hendaknya telah diperhitungkan kemungkinan faktor-faktor ketidakpastian.
13. Perencanaan dihitung secara realistis dengan mengabaikan keinginan-keinginan pihak tertentu.
14. Perencanaan yang disusun adalah rencana yang mungkin dapat dilaksanakan (realistis).

Perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang akan terjadi dari keputusan sekarang. Aktivitas hari ini adalah pekerjaan untuk hari selanjutnya yang dipikirkan oleh manajer pada hari yang lalu. Perencanaan berhubungan dengan tindakan yang diusulkan. Melalui perencanaan, anggota organisasi berusaha melihat ke depan, mengetahui lebih dahulu hal-hal yang mungkin terjadi, mempersiapkan hal-hal yang tidak tentu, menggambarkan aktivitas, dan memberikan arahan kronologis untuk pencapaian tujuan yang kemudian hal tersebut berhubungan dengan sasaran strategis perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya, seperti wawancara, observasi, kuesioner maupun dokumentasi (Arikunto, 2006). Pengertian lain dari metode penelitian merupakan tata cara bagaimana suatu penelitian dilaksanakan (Hasan, 2002).

3.1 Jenis Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana implementasi strategi sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan. Menurut Nawawi (2012) penelitian deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sekarang atau masalah-masalah yang bersifat aktual dan diiringi dengan interpretasi rasional. Artinya bahwa penelitian deskriptif bermaksud mendeskripsikan permasalahan yang diselidiki secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai keadaan dari objek penelitian.

3.2 Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data melalui metode wawancara dan penyebaran kuesioner. Peneliti mengambil sumber data primer dari wawancara kepada Bapak Rachmad Santoso menduduki posisi Direktur Utama perusahaan, Bapak M. Natsir Pratomo menduduki posisi Wakil Direktur perusahaan, Ibu Azizah menduduki posisi Manajer HRD, Ibu Nurul menduduki posisi Kepala Divisi, Ibu Ela menduduki posisi Staf Keuangan. Selain itu pada

metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, diberikan kepada beberapa staf produksi bernama : Ibu Lutfia, Bagus, Asep, Prasetyo, Agung.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Peneliti memfokuskan penelitiannya pada strategi dan fungsi sumber daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional perusahaan maka diterapkan strategi yang telah disusun oleh perusahaan berguna memaksimalkan fungsi sumber daya manusia yang meliputi: (1) Pelatihan dan pengembangan, (2) perencanaan dan pengembangan karir, (3) penilaian kinerja, (4) kompensasi dan balas jasa, (5) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (6) kepuasan kerja.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang disajikan berupa kata-kata atau gambar-gambar, fungsi dari data kualitatif untuk mengetahui kualitas dari sebuah subjek yang dileliti. Sumber data yang dikumpulkan dengan data primer. Menurut Hasan (2002) data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

Dalam pelaksanaan penelitian ini peneliti dapat memperoleh sumber data melalui :

1. Data Primer

Sumber data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian ini diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumbernya. Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi secara langsung kepada narasumber yang diteliti berupa keterangan-keterangan yang mendukung tujuan penelitian sebagai dasar penulisan. Data primer yang dibutuhkan seperti peraturan operasional perusahaan dan tata kelola perusahaan. Data primer yang diperoleh dari CV. Jade Indoprata antara lain berupa;

- a. Profil CV. Jade Indoprata yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi perusahaan, data jumlah tenaga kerja dan komposisi perusahaan.
- b. Hasil wawancara dengan manajer dan staf divisi sumber daya manusia.
- c. Hasil kuesioner yang telah disebar kepada manajer dan staf divisi sumber daya manusia serta perwakilan staf pada staf divisi lainnya.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam kegiatan penelitian diperlukan beberapa cara serta teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar. Menurut Nazir (2014) pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan berstandar untuk memperoleh data yang diperlukan. Secara umum metode mengumpulkan data dapat dibagi atas beberapa kelompok, yaitu : "Metode pengamatan langsung, metode dengan menggunakan pertanyaan, metode khusus", yaitu :

1. Observasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan observasi yang dilakukan secara sistematis atau terencana. Observasi adalah mengumpulkan data atau keterangan yang harus dijalankan dengan melakukan usaha - usaha pengamatan secara langsung ke tempat yang akan diselidiki (Arikunto,2006). Pengamatan secara kualitatif menggunakan alat indera pendengaran, penglihatan, peraba, penciuman, dan perasa sehingga tidak mengacu dengan sistem pengukuran. Tujuannya untuk mengembangkan dan memahami pada proses. Peneliti lebih mengutamakan penggunaan alat indera penglihatan, peraba, dan pendengar. Pada teknik ini peneliti melakukan observasi di CV. Jade Indopratemala.

2. Wawancara

Teknik wawancara dalam penelitian ini merupakan metode primer yang digunakan oleh peneliti. Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab secara tatap muka dalam memperoleh data atau informasi (Nazir, 2011). Wawancara dilakukan kepada karyawan CV. Jade Indopratemala. Wawancara dilakukan kepada Bapak Rachmad Santoso menduduki posisi Direktur Utama perusahaan, Bapak M. Natsir Pratomo menduduki posisi Wakil Direktur perusahaan, Ibu Azizah menduduki posisi Manajer HRD, Ibu Nurul menduduki posisi Kepala Divisi, Ibu Ela menduduki posisi Staf Keuangan.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini diperoleh melalui catatan atas peristiwa yang sudah terjadi. Catatan dapat berupa gambar, tulisan, dan karya monumental lainnya. Dokumen ini merupakan alat pendukung atas kelengkapan atas

keakuratan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini data internal dari CV. Jade Indoprata mengenai profil perusahaan, strategi perusahaan, motivasi karyawan, dan budaya kerja.

4. Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini disebarkan kepada manajer divisi sumber daya manusia, staf divisi sumber daya manusia dan perwakilan staf pada divisi lainnya yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai masalah yang akan diteliti pada CV. Jade Indoprata. Kuesioner diberikan dan diisi oleh staff bagian produksi, yang bernama : Ibu Lutfia, Bagus, Asep, Deni, Agung .

3.6 Metode Analisis

Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis data dengan melakukan beberapa langkah atas berbagai fenomena yang ada pada lapangan (Sugiyono,2010). Sedangkan menurut Hasan (2002) analisis kualitatif ialah analisis yang tidak menggunakan model matematika, model statistik dan model-model tertentu lainnya. Penelitian dilakukan di CV. Jade Indoprata.berikut ini langkah-langkah yang digunakan oleh peneliti selama melaksanakan penelitian :

1. Melakukan analisis awal dengan menggambarkan profil CV. Jade Indoprata secara umum dimulai dari sejarah, visi misi dan motto, serta arti logo. Mengumpulkandata dan informasi terkait profil CV. Jade Indoprata, penelaahan terhadap peraturan ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang akan diteliti serta implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan oleh CV. Jade Indoprata.

2. Selain itu menganalisis apa kelebihan dan kelemahan terkait peraturan ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang akan diteliti serta implementasi manajemen strategi perusahaan dalam meningkatkan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan oleh CV. Jade Indopratama, kemudian peneliti menyusunnya yang digunakan sebagai dasar pembahasan serta pemberian kesimpulan atas yang telah terjadi dan memaparkannya.
3. Menganalisis hasil pelaksanaan peraturan ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang akan diteliti serta implementasi manajemen strategi perusahaan dalam meningkatkan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan oleh CV. Jade Indopratama apakah dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan membantu perusahaan dalam meningkatkan keberhasilan dan kemajuan perusahaan.
4. Memberikan kesimpulan atas implementasi manajemen strategi sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja yang diterapkan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dalam studi kasus CV. Jade Indopratama.

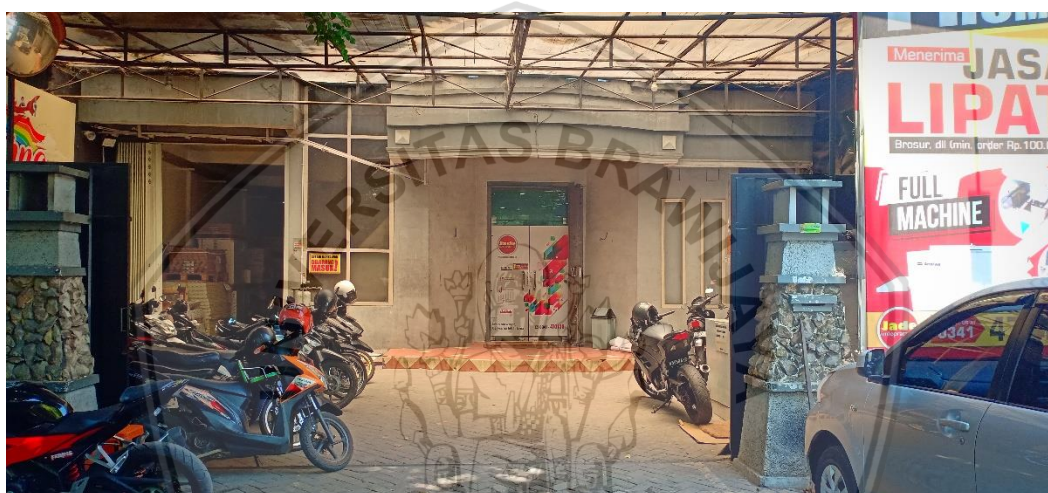
BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Dalam sub bab ini akan membahas secara singkat bagaimana sejarah berdirinya CV. Jade Indoprata.

4.1.1. Profil CV. Jade Indoprata



Tahun 1989, Embrio berdirinya CV. Jade Indoprata. Di lorong sempit sekolah SMP YPI Jl. Bengawan Solo 35 (sekarang Tumenggung Suryo) yang menyatu dengan rumah orang tuanya sebagai pengajar di sekolah tersebut, dua

belia bersaudara Rachmad Santoso dan M. Natsir Anton Pratomo membangun membangun impihnya mendirikan percetakan Jade printing. Dinamakan Jade, sejarah dibentuknya nama jade memiliki latar belakang sendiri. Jade adalah batu giok hijau, yang mempunyai banyak unsur mineral dan dipercaya memberi keberuntungan dan kegembiraan. Dengan filosofi tersebut Jade printing mengawali sejarah suksesnya dengan dua karyawan sablon, mesin ketik manual dan sepeda motor suzuki A100 untuk mengirim barang, melayani pembuatan kalender, kop surat dan garmen (sablon kaos) untuk pangsa pasar sekolah tingkat SMA, kampus dan organisasi meliputi area Malang Raya.

Tahun 1991 Jade printing menjadi CV. Jade Indopratama dengan visi memberi warna berbeda pada dunia media. Seiring berkembangnya volume bisnis, jumlah karyawan bertambah dan fasilitas produksi cetak 1 warna, mesin cetak 2 warna, mesin toko dan mesin konveksi. Pada tahun 1995 CV. Jade Indopratama memperluas usahanya. Secara bertahap lokasi usaha diperluas dengan menyewa area SMP YPI. Langkah strategis yang kemudian menjadi salah satu pilar kejayaan Jade adalah memasuki dunia *advertising* dengan konsep ***“one stop design and printing”*** untuk memenuhi dunia promosi. Pada tahun ini pula CV. Jade Indopratama dipercaya mengerjakan kaos peserta *event* nasional “ARUNG SAMUDRA 1” sebanyak 5000 pcs. Pada tahun 2000 merupakan era millenium ***“be the winner or be the loser”***. Persaingan di dunia cetak semakin ketat dan keras, inovasi dilakukan tanpa henti, maka gedung sekolah yang awalnya disewa bisa dibeli total oleh Rachmad Santoso *owner* Jade Indopratama, dengan luasan area 350 meter persegi dan membangun lantai 2 disertai

penambahan mesin – mesin baru untuk mengakomodir seluruh kebutuhan dunia cetak offset.

Tahun 2004 dunia digital printing berkembang pesat dan sangat booming “from the small steps to the giant steps”. CV. Jade Indopratama mulai merambah dunia digital printing yang lebih besar dan menantang lagi dengan mendirikan Lintang Khatulistiwa yang melayani segala kebutuhan papan reklame, pemasanga perijinan dan perawatan untuk 100 titik papan reklame milik CV. Jade Indopratama yang tersebar di area Jawa – Bali. Kegiatan usaha yang dibangun berjalan dengan baik dan terus berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Tak berhenti sampai disini, CV. Jade Indopratama terus melakukan inovasi dan mengembangkan bisnisnya. Pada tahun 2008 didirikan unit usaha baru bernama Indigo Digital Printing dengan tujuan utama untuk mendukung seluruh kebutuhan dunia digital media, baik *indoor* maupun *outdoor*. Didukung dengan mesin – mesin generasi terbaru dari Hewlett Packard, Mimaki, Flora, Roland dan Ricoh untuk memproses media printing dengan hasil cepat dan akurasi yang tinggi.

Bagi CV. Jade Indopratama pencapaian sampai saat ini membuat perusahaan selalu menciptakan ide baru dan berinovasi serta tidak mudah merasa puas. Dengan demikian perusahaan akan mampu terus mengembangkan bidang usaha yang sudah dibangun dan memperkenalkan pada masyarakat luas mengenai apa yang telah mereka capai dan mereka ciptakan sampai saat ini dan kedepannya. Wakil direktur CV. Jade Indopratama menyatakan bahwa Jade ingin selalu menciptakan pergerakan yang baru dan memberikan inspirasi bagi perusahaan yang berada di bidang yang sama karena dengan demikian akan tercipta persaingan yang sehat dan dapat meningkatkan kualitas produk dalam negeri. Pada tahun 2014

Jade Indoprta mendirikan bidang usaha baru yang tetap berhubungan bidang usaha sebelumnya yaitu event organizer dengan nama J – Entertaint, “*be creative with us*” inovasi terus bergerak tak terbatas ruang dan waktu . Lahir sebagai event organizer dengan konsep yang berbeda dengan *event* organizer pada umumnya seperti biasa Jade selalu ingin menghadirkan sesuatu yang baru yang akan menjadi beda dengan yang lainnya. J-Entertainment melayani proyek *event* lokal dan nasional, *wedding, music show, carnival* dan banyak program *event* lain yang bisa di kerjakan dengan *crew* yang handal dan profesional dalam bidangnya. J-Entertainment memilik agenda tahunan yang sudah menjadi ikon yang terus berkesinambungan dari tahun ke tahun yaitu Malang Jazz Festival.

Pada tahun 2016 CV. Jade Indoprata mengeluarkan gebrakan baru dan mendirikan anak perusahaan yang saat ini sudah menjadi perseroan terpadu. Jingga Digital Creative adalah anak perusahaan yang dibentuk oleh CV. Jade Indoprata dirasa perlu didirikan untuk mendukung segala kebutuhan jasa desain dan digital kreatif lainnya. Jingga Digital Creative hadir untuk pencapaian yang sudah didapatkan oleh Jingga Digital Creative merupakan suatu hal yang luar biasa, karena dalam kurun waktu yang singkat sudah mampu bersaing dengan industri yang sejenis dalam lingkup nasional maupun internasional. Jingga Digital Creative mendominasi proyek artistik peralatan kantor, art instalasi neon box dan berbagai *costumized merchandise*. Ditunjang dengan mesin printing untuk media *masive* dan *laser cutting* metal dan non metal. Dengan tuntutan vendor yang diterima mengharuskan Jingga Digital Creative memiliki identitas yang kuat dan memiliki karakter pada akhirnya Jingga menjadi sebuah perusahaan dengan status perseroan terbatas. Demikianlah sekelumit sejarah perjalanan panjang CV. Jade

Indopratama berawal dari lorong sempit. 29 tahun berdiri, bergerak dan terus berkembang hingga menjadi raja media, dengan 4 anak perusahaan. mesin offset terbaru , digital imaging tercepat, 175 titik reklame, serta 175 karyawan. Semoga jaya, salam berwarna.

4.1.2. Visi, Misi dan Motto CV. Jade Indopratama

Visi

CV. Jade Indopratama memiliki visi menjadi one stop shopping dunia cetak dan digital creative. Mengembangkan sayapnya secara terus menerus didunia cetak dan menjadi pelopor dalam memunculkan ide-ide baru dengan mengikuti berkembangnya jaman. Menjadi pelopor dalam menginsiprasi sesama bidnag cetak dan digital creative sebgai perusahaan yang memiliki pengaruh besar dinuia cetak dan digital creative.

Misi

CV. Jade Indopratama memiliki visi yaitu mendirikan bidang usaha ini tidak hanya berada dalam satu kota saja, namun ingin mendirikan kantor-kantor cabang di kota lain karena sudah dunia usaha yang sudah dijalani selama ini sudah berkembang dan memilki jaringan kerja yang cukup luas. Jade tetap di Malang tapi Jade ada dimana-mana dikenal banyak pihak dan menjalankan kegiatan bisnis dengan berbagai macam kerjasama dan jaringan yang semakin luas. CV. Jade Indopratama berharap mampu menjadi yang terdepan, memberikan inspirasi dan selalu menciptakan warna baru dalam berkreasi.

Motto

Bersama JADE lebih berwarna, berwarna lebih lama.

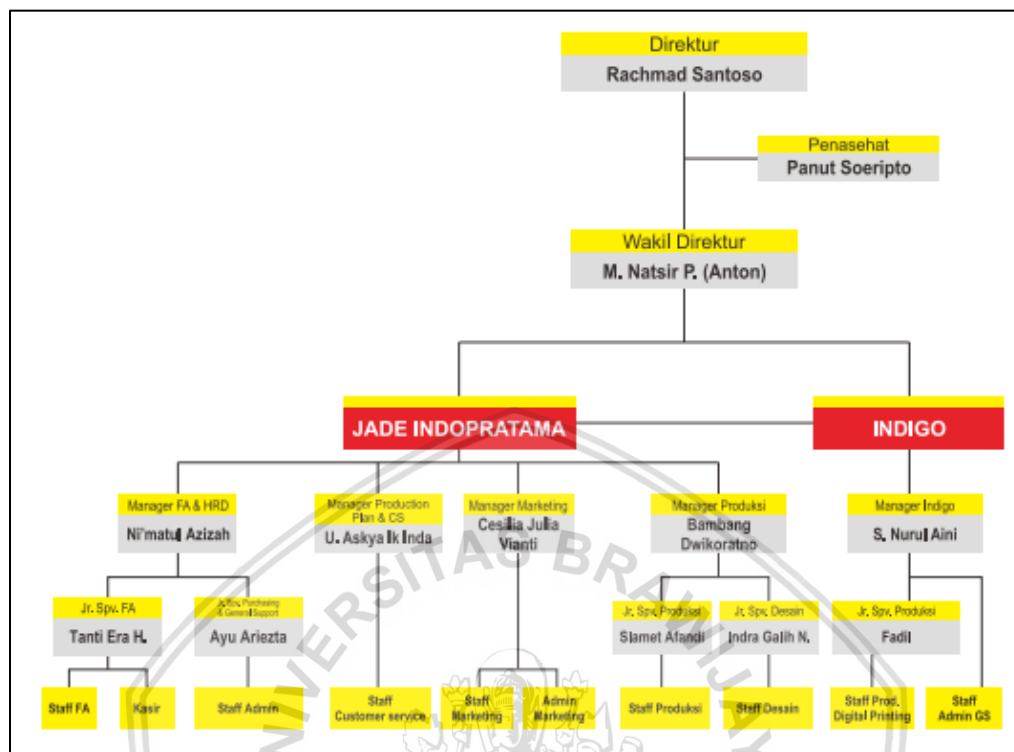
4.1.3. Logo CV. Jade Indopratama



Arti logo yang terdapat pada gambar diatas yaitu

1. Warna merah sebagai latar belakang logo perusahaan menunjukkan simbol kuat dan berani,
2. Warna kuning mencantumkan nama perusahaan menandakan keselarasan dan semangat,
3. Logo yang berbentuk lingkaran ini merupakan arti dari hubungan yang tak akan pernah putus karena siapapun yang ada dan berperan dalam perusahaan adalah keluarga. Kesatuan dan persatuan yang diciptakan akan menciptakan keselarasan dan rasa kekeluargaan agar tercapai suasana yang nyaman dan tentram.

4.2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas CV.Jade Indopratama



Sumber: CV. Jade Indopratama

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Jade Indopratama:

Jade Indopratama dipimpin oleh pemilik perusahaan sendiri yaitu Bapak Rachmad Santoso yang berlatar belakang Sarana Teknik Elektro Universitas Brawijaya. Jabatan wakil direktur di duduki oleh Bapak natsir atau biasa dikenal dengan nama Pak Anton yang merupakan adik kandung dari Direktur perusahaan, beliau juga merupakan alumni dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Kedua pimpinan CV.Jade Indopratama ini merupakan saudara kandung kaka beradik, dalam mendirikan usaha yang dijalankan ini keduanya saling mendukung dan benar-benar memulai semua usahanya dari nol. Hingga menjadi perusahaan yang memiliki lebih dari 175 karyawan dan memiliki empat anak perusahaan.

4.3 Bidang Kegiatan Usaha CV.Jade Indopratama

CV. Jade Indopratama bergerak dibidang jasa percetakan dan *digital creative*. Perusahaan ini memiliki empat unit kerja atau anak perusahaan yang dipimpin oleh kepala perusahaan yaitu CV.Jade Indopratama. Anak perusahaan yang dibawah oleh Jade Indopratama yaitu:

1. Indigo bergerak dalam bidang seni cetak atau digital printing , misalnya benner, kalender, stiker, kartu, buku, tas kertas, dan lain sebgainya yang berhubungan dengan dunia cetak. Divisi Indigo ini menguasai bidang percetakan di kota Malang dengan skala pengerjaan pesanan yang lebih besar dibanding percetakan lain di kota Malang ini. Hal ini diakui oleh wakil direktur perusahaan mengenai bagaimana perkembangan divisi Indigo dalam persaingan sehat yang dijalani dibidang percetakan selama ini. Divisi Indigo ini mampu memenangkan vendor khususnya wilayah timur mulai dari jawa tengah, jawa timur, bali, nusa tenggara dikuasai oleh Jade Indopratama pada divisi Indigo ini. Hal ini membuktikan bahwa jam terbang yang sudah dimiliki oleh Indigo tidak diragukan lagi dan banyak project besar yang telah dilaksanakan oleh divisi Indigo serta menjadikan Indigo semakin memiliki kepercayaan dalam bidang seni cetak dari masyarakat dan memiliki banyak jaringan kerjasama sampai saat ini.
2. Jingga Digital Creative bergerak dalam bidang *digital creative* khususnya acrylic. Dunia *digital creative* yang dijalankan oleh Jingga saat ini mengalami banyak pekembangan dalam segi kemampuan bersaing dalam bidangnya. Kemampuan dalam memberikan promosi mengenai hasil kerjanya menjadikan Jingga sebagai *digital creative* yang mampu bersaing tidak hanya

lokal namun mancanegara. Amerika dan Australia merupakan salah satu jaringan kerja yang sudah digapai oleh Jingga sampai saat ini, dengan kemampuan berpromosi melalui sosial media dan memaparkan bagaimana hasil dan kualitas produk yang dihasilnya menjadikan jingga memiliki kepercayaan sendiri bagi *customer* yang sudah pernah ditangannya. Suatu pencapaian yang luar biasa namun tidak menjadikan Jingga lengah untuk terus mengempakkan sayapnya dan menjadikan unit perusahaan dari Jade Indoprata ini semakin di kenal dan diminati oleh warga lokal maupun mancanegara.

3. Lintang Khaulistiwa bergerak dalam bidang pasang iklan mulai dari jasa pembuatan desain iklan , perijinan pasang iklan hingga iklan tersebut disebarkan dan dipasang. Hingga saat ini kurang lebih terdapat 100 titik papan reklame diseluruh Malang Raya yang telah menjadi hak Jade Indoprata. Disisi lain, Jade Indoprata juga melayani cetak *outset* dan *outdoor placement*.
4. J-Entertaint yang bergerak dibidang *event organizer*. J-Entertainment ini didirikan pada akhir 2015 dan mulai berjalan pada awal tahun 2016. Tujuan dibentuknya J-Entertainment ini adalah agar Jade tidak menggunakan pihak ketiga untuk mengembangkan bisnisnya namun membangun peluang yang ada dijadikan sebagai tantangan baru dalam dunia bisnis karena semua yang dikelola menggunakan produk dan tenaganya sendiri jadi bisa dibilang untuk menekan biaya promosi dan sebagainya dengan menggunakan apa yang dimiliki saat ini. Memanfaatkan peluang dalam mengilkankan dan

mempromosikan Jade pada masyarakat sekaligus melaksanakan tugasnya sebagai *Event Organizer*.

Dari keempat anak perusahaan ini masing masing memiliki kekuatan dalam mengembangkan bidangnya. Peneliti memfokusnya penelitiannya pada unit divisi Indigo yang bertepatan berada dalam satu gedung dengan unit Jade Indopratama sebagai pusat perkantoran dari beberapa unit perusahaan yang ada.

4.4 Strategi Perusahaan dalam Perencanaan dan Pengelolaan SDM

Perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan memerlukan strategi dalam pencapaiannya. Strategi dibentuk disesuaikan dengan kondisi dan keadaan yang dimiliki perusahaan. Tujuan dibentuknya strategi mengenai sumber daya manusia dibentuk untuk mendukung pelaksanaan strategi perusahaan yang lainnya. Dimulai dari pengelolaan sumberdaya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia merupakan pelaksana strategi yang dibentuk. Tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai maka strategi yang diterapkan dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Dalam hal ini CV. Jade Indopratama memiliki strategi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki komponen diantaranya: (1) Pelatihan dan pengembangan, (2) perencanaan dan pengembangan karir, (3) penilaian kinerja, (4) kompensasi dan balas jasa, (5) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (6) kepuasan kerja. Peneliti menjabarkan implementasi strategi yang sudah dilaksanakan oleh perusahaan yang diketahui dari hasil kegiatan wawancara

melalui naras sumber primer. Berikut ini penjelasan mengenai implementasi strategi perusahaan:

4.5 Pembahasan Masalah

4.5.1 . Kebijakan Pengelolaan SDM oleh CV. Jade Indopratama pada Divisi Indigo

1. Apa peran yang dilakukan SDM di dalam divisi Indigo ?
 - a. Penilaian karyawan : gaji, tunjangan, prestasi (reward), konsultasi karyawan (kas bon), absensi
 - b. Pengambil keputusan ketika terdapat pengajuan pinjaman uang oleh karyawan CV. Jade Indopratama sendiri
 - c. Mengenal karakter setiap karyawan
 - d. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kekeluargaan kepada semua karyawan
2. Apa sasaran yang diperlukan dalam divisi SDM ?
 - a. Menginginkan setiap karyawan yang produktif bekerja, hal ini bertujuan untuk tercapainya target penghasilan perusahaan. selain itu menciptakan kepercayaan pelanggan atas kinerja yang diberikan.
 - b. Keterbukaan sasaran yang diperlukan SDM untuk semua karyawan, disampaikan dalam presentasi.
 - c. Cara penyampaian kepada karyawan melalui bagian Penerima order pesanan lalu disampaikan langsung ke bagian cetak melalui system.
3. Bagaimana kebijakan yang diberikan dalam menyetarakan karyawan baik dari segi karyawan bagian kantor maupun bagian teknisi ?

Dalam memberikan fasilitas tentunya semua sama saja karena semua karyawan berhak mendapatkan fasilitas yang baik, nyaman dan aman dalam menjalankan kegiatan produksi, pembedanya dalam penerimaan tunjangan dan gaji ditinjau dari tingkat prestasi yang dimiliki oleh karyawan. Tunjangan yang dimaksud adalah diberikannya tambahan gaji ketika seorang karyawan memiliki prestasi kerja yang baik atau diatas rata-rata pegawai lainnya. Dengan kata lain tunjangan akan diberikan kepada perusahaan kepada karyawan yang berdedikasi tinggi dalam pencapaian target perusahaan. Tunjangan yang diberikan kepada karyawan bukan berupa uang, namun tunjangan tersebut diberikan dalam bentuk barang dan jasa bahkan juga perusahaan memberikan tunjangan dalam bentuk kesempatan untuk menjalankan ibadah umrah bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang sangat baik dan telah lama berdedikasi di perusahaan.

4. Bagaimana kebijakan waktu kerja yang berlaku ?

Jam kerja karyawan yang ditentukan oleh perusahaan untuk karyawan tentunya sesuai pada umumnya yaitu 8 jam dalam 1 hari kerja hal ini juga sudah disesuaikan dengan kemampuan fisik dan pikiran manusia, karena kegiatan produksi yang di laksanakan oleh perusahaan lebih banyak menggunakan kekuatan fisik. Ada perbedaan mengenai pembagian jam kerja yang di tetapkan pada divisi Indigo yaitu terdapat 3 shift yang diberlakukan pada karyawan yang berada dalam divisi Indigo karena sesuai dengan slogan yang telah dimiliki oleh perusahaan yaitu “pesan sekarang besok jadi” maka hal ini juga berpengaruh terhadap jam kerja yang diberlakukan karena tentunya perusahaan juga harus bisa memenuhi dan membuktikan slogan yang

telah menjadi identitas perusahaan di mata pelanggan. Berikut ini jadwal jam kerja yang diberlakukan oleh CV. Jade Indoprata :

Tabel 4.1

Jam kerja Karyawan

	CV. Jade Indoprata	
	Office	Produksi
Hari dan jam kerja : Senin- Jum'at	Shift 1 : 07.30-15.30	Shift 1 : 07.30-15.30 Shift 2 : 15.30-23.30 Shift 3 : 23.30-07.30
Sabtu	Shift 1 : 07.30- 12.30	Shift 1 : 07.30-12.30 Shift 2 : 12.30-17.30 Shift 3 : 17.30-22.30

Keterangan:

- Pada bagian kantor melaksanakan shift 1 pada jam kerja setiap harinya yaitu pukul 07.30 sampai pukul 15.30 WIB
- Pada bagian cetak melaksanakan 2 shift pada jam kerja setiap harinya yaitu shift pagi mulai pukul 07.30 sampai pukul 15.30 WIB dari pukul dan shift sore mulai pukul 15.30 sampai pukul 23.30 WIB
- Sedangkan pada bagian finishing melaksanakan 3shift pada jam kerja setiap harinya yaitu shift pagi, shift sore, dan shift malam dan ada perbedaan jam kerja pada hari sabtu yaitu diberlakukan hanya setengah hari dari jam kerja normal pada umumnya.

5. Kebijakan mengenai waktu kerja yang berlaku di CV. Jade Indoprutama ?

Kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan mengenai waktu jam kerja karyawan yaitu perusahaan menetapkan 8 jam waktu kerja efektif bagi karyawan dengan 1 jam waktu istirahat, terkecuali untuk hari sabtu yang hanya melaksanakan 5 jam kerja efektif tanpa jam istirahat. Waktu mulai bekerja pada shift 1 yaitu pukul 07:30, karyawan diharapkan untuk datang sebelum pukul 07:30 yg ditetapkan sebagai batas maksimal *checklock* dengan sistem *fingerprint* jadi karyawan harus sudah datang sebelum jam masuk agar tidak terlambat untuk melakukan *fingerprint* karena akan ada konsekuensi yang ditanggung oleh karyawan apabila terlambat datang dan melakukan *fingerprint*. Hal ini juga berlaku untuk shift selanjutnya. Konsekuensi yang ditanggung oleh karyawan pengaruh pada gaji yang akan diterima oleh karyawan yang melakukan pelanggaran atau keterlambatan. Apabila karyawan datang terlambat 1 detik saja dari jam kerja yang ditentukan maka akan menerima konsekuensi yaitu akan dipotong uang makan yang seharusnya bisa didapat sebagai tambahan gaji bagi karyawan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan sistem penerapan seperti ini akan menjadikan karyawan lebih disiplin dan konsekuen dalam melaksanakan tanggung jawabnya, perusahaan memberlakukan peraturan semacam ini bukan hanya bertujuan untuk tercapainya tujuan perusahaan namun juga memberikan pembelajaran kepada karyawan agar bisa menghargai waktu karena bermula dengan disiplinlah maka tujuan maupun harapan bisa tercapai bagi kedua pihak. Bagi divisi yang memberlakukan 3 shift akan melakukan *rolling* atau pergantian shift yang akan dilaksanakan oleh setiap tim yang telah dibagi,

pergantian shift ini dilaksanakan 1 minggu 1 kali jadi adakala karyawan yang shift pagi berpindah ke shift sore, shift sore berpindah ke shift malam dan yang shift malam akan bergantian masuk pada shift pagi. Tujuannya adalah agar seluruh karyawan dapat melaksanakan kegiatan produksi dengan adil dan maksimal.

6. Penerapan dan pelaksanaan SOP yang ada di CV. Jade Indopratemala?

Perusahaan sudah memiliki SOP yang baru dibentuk sekitar 2 tahun terakhir, SOP yang dirancang bagi setiap divisi pun berbeda, penerapan SOP di tetapkan sesuai dengan masing-masing divisi. SOP dalam bentuk terlutis sudah ada pada HRD namun yang dalam bentuk buku belum ada karena masih harus banyak yang disesuaikan dan diteliti lagi karena berhubungan dengan undang-undang yang ada di negara ini. Manajer perusahaan menjelaskan bahwa untuk penerapan SOP dalam kegiatan kerja dan kedisiplinan yang di tekankan sudah diterapkan dengan baik dan selalu mengevaluasi kegiatan kerja yang telah dilakukan lalu berusaha memperbaiki setiap kekurangan. Walaupun dalam penerapan SOP yang di tujukan bagi karyawan ini awalnya ada hambatan yang harus dihadapi tapi perusahaan terus menyesuaikan dan melakukan perubahan yang dapat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan agar berjalan dengan baik. Hanya saja untuk benar-benar menjadikan buku SOP perusahaan dan disebarkan ke masing-masing karyawan itu harus sangat teliti dan sesuai dengan undang-undang yang berlaku agar perusahaan juga bisa mempertanggung jawabkan apa yang telah diputuskan dan ditulis dalam SOP yang telah dibuat.

7. Bagaimana sistem penggajian yang ada di CV. Jade Indopratemala?

Sistem penggajian yang diadakan dalam perusahaan ini berbeda bagi tiap karyawan tergantung bagian masing-masing dan tingkatan jabatan karyawan. Pembagian gaji bagi karyawan bagian produksi diberikan setiap satu minggu satu kali yaitu pada hari terakhir kerja dalam satu minggu di hari sabtu. Untuk pembagian gaji bagi tingkatan *supervisor* ke atas itu akan diberikan selama satu bulan sekali seperti pada umumnya yang akan diberikan di akhir bulan.

8. Apa saja kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan?

Perusahaan memiliki kriteria yang akan digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang pertama adalah prestasi setiap karyawan dalam hal kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, kecepatan kerja yang dimaksud adalah bagaimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan dengan tepat waktu. Sedangkan yang dimaksud dengan ketepatan adalah bagaimana karyawan dapat melaksanakan dan mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Kriteria kedua yaitu kedisiplinan, dalam hal kedisiplinan ini mencakup banyak hal yaitu mulai dari segi absensi yang dilaksanakan setiap karyawan. Absensi yang dilakukan oleh para karyawan apakah sudah dilaksanakan dengan baik misalnya apakah ada karyawan yang sering bolos kerja dan sering ijin untuk tidak masuk kerja. Hal ini berhubungan dengan kedisiplinan yang akan menjadi kriteria penilaian karyawan oleh perusahaan. Kriteria ketiga yaitu tingkat minimal kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, bagaimana karyawan dapat meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada dasarnya setiap divisi yang ada dalam perusahaan berbeda-beda dan

memiliki kebutuhan yang berbeda antara divisi satu dengan divisi lainnya, hal inilah yang harus menjadi tanggung jawab bagi setiap kepala divisi dan juga setiap karyawan yang ada dalam divisi tersebut karena setiap divisi memiliki masalah yang berbeda dan bagaimana mereka menyelesaikan permasalahan itu sendiri tanpa membebani perusahaan maka hal ini juga menjadi kriteria penilaian yang penting dan sangat berpengaruh karena perusahaan akan merasa yakin dengan karyawan ketika karyawan dihadapi suatu masalah dalam melaksanakan pekerjaan kemudian karyawan tersebut dapat mencari jalan keluar agar kegiatan yang mengalami hambatan tadi dapat terlaksana kembali dan tidak mengganggu atau memberikan beban bagi perusahaan itulah yang dikatakan mampu dalam bekerja. Manajer perusahaan mengatakan bahwa sudah 2 tahun terakhir ini menerapkan penilaian karyawan dengan berdasarkan beberapa kriteria dengan memberikan form yang bagikan kepada karyawan untuk diisi dan beberapa untuk manajer masing-masing divisi karena manajer yang lebih tau bagaimana karyawannya bagaimana dan seperti apa mereka dilapangan dalam melaksanakan pekerjaan setiap harinya, lalu ada juga form kuisisioner yang diberikan pada HRD meliputi kedisiplinan, absensi dan lain sebagainya di lingkup HRD. Jadi perusahaan melakukan penilaian tidak hanya dari penilaian personal namun juga penilaian tim yang didapatkan dari manajer dan HRD yang ikut dalam memantau karyawan selama melaksanakan tugas bekerjanya.

9. Apakah ada serikat pekerja untuk menampung keluhan kesah karyawan?

Pada perusahaan dibentuk serikat kerja yang memiliki fungsi sebagai wadah dalam menampung keluhan kesah karyawan, hal ini bertujuan untuk menjembatani antara karyawan dengan perusahaan. Dengan demikian karyawan akan memiliki sarana untuk menyampaikan aspirasi atau pendapatnya. Hal ini juga dapat membantu perusahaan dalam pengembangan dan berinovasi untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

4.5.2 Perencanaan dan pengelolaan SDM

4.5.2.1 Pelatihan dan Pengembangan

1. Apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan?

Perusahaan sejauh ini belum memiliki program untuk pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan. Mengenai hal ini perusahaan memberi rekomendasi kepada bagi karyawan yang terpilih untuk mengikuti workshop dan seminar untuk menunjang kinerja, namun perusahaan sudah memberikan pelatihan sesuai kebutuhan apabila diperlukan kepada karyawan dalam pembelajaran dan penyesuaian untuk melaksanakan pekerjaan terutama bagian produksi. Misalnya untuk bagian produksi, apabila ada mesin baru dan membutuhkan teknisi untuk memberikan pelatihan dalam mengoperasikan alat tersebut maka perusahaan mendaytangkan teknisi untuk mengajarkan pada karyawan bagian produksi. Untuk pelatihan karyawan selama ini perusahaan pernah beberapa kali melakukan pelatihan namun pelatihan diadakan secara intern yang artinya dilakukan oleh karyawan dalam

perusahaan sendiri dan perusahaanlah sebagai penyelenggaranya. Mislanya perusahaan mengadakan workshop mengenai desain maka perusahaan akan mengumpulkan karyawan yang berhubungan dengan desain yaitu orang-orang desain dan FO yang pekerjaannya bersangkutan dengan desain barulah diadakan workshop tersebut. Selain itu perusahaan juga mengikuti seminar dengan mengirimkan karyawan bersangkutan dengan untuk mengikuti seminar tersebut. Seminar yang rutin diikuti adalah seminar pajak dan seminar tentang keuangan yang diadakan di luar perusahaan sebab seminar pajak yang diadakan tahunan ini juga sangat penting untuk diikuti karena perusahaan harus selalu tau tentang perubahan mengenai pajak dan sistem baru yang diterapkan serta memberikan pengetahuan baru bagi karyawan mengenai perpajakan dan keuangan.

2. Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan?

Seperti yang dikatakan oleh manajer pada pertanyaan sebelumnya bahwa perusahaan belum mengadakan program pelatihan dan pengembangan secara global bagi karyawan perusahaan, namun perusahaan telah memberikan pelatihan secara intern pada masing-masing divisi yang sudah berjalan sampai saat ini. Untuk karyawan yang mengikuti seminar di luar perusahaan hanya beberapa divisi yang akan mengikuti misalnya seminar dari perpajakan maka bagian keuangan datang dan mengikuti seminar tersebut. Keikutsertaan karyawan perusahaan dalam pelaksanaan seminar perpajakan yang biasanya diadakan oleh lembaga pajak daerah ini melalui undangan yang diterima oleh perusahaan. Hal ini merupakan bentuk kerjasama yang dimiliki perusahaan

dengan lembaga lain dengan partisipasi perusahaan dalam pelaksanaan seminar pajak yang rutin diikuti setiap tahunnya.

3. Apakah biaya pelatihan per orang karyawan dapat diukur?

Sejauh ini ketika diadakan pelatihan bagi karyawan tidak ada biaya yang harus dikeluarkan oleh karyawan yang mengikuti pelatihan malah sebaliknya perusahaanlah yang mengeluarkan biaya bagi pelatihan yang dilaksanakan bagi karyawan. Pelatihan yang ditujukan fungsinya untuk memberikan ilmu dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan mengeluarkan biaya yang harus dibayar untuk memberikan pelatihan kepada karyawan misalnya mendatangkan teknisi untuk mengajarkan bagaimana cara mengoperasikan mesin baru dan alat-alat baru yang digunakan untuk melaksanakan proses produksi barang dan hal ini membutuhkan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Berbeda dengan karyawan yang mengikuti kegiatan seminar diluar perusahaan akan mendapatkan fasilitas akomodasi dan konsumsi yang diberikan kepada karyawan yang mengikuti seminar tersebut. Apabila seminar dilakukan di tempat yang jauh maka perusahaan akan membiayai akomodasi serta biaya bagi karyawan bertugas untuk mengikuti seminar tersebut.

4. Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan meningkatkan keahlian ilmu pengetahuan dan meningkatkan kemampuan karyawan?

Program pelatihan yang diikuti oleh karyawan tentunya pasti memberikan pengetahuan baru dan pengalaman bagi karyawan, hal ini dibuktikan dengan bertambahnya kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Pelatihan yang

diberikan kepada karyawan sesuai dengan bidang masing-masing dan dilakukan oleh masing-masing divisi walaupun dengan dilakukan dengan sederhana namun hal ini sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Pelatihan yang dilakukan juga meningkatkan ketrampilan karyawan, contohnya setiap karyawan akan diberikan pembelajaran tentang adanya mesin baru dan bagaimana dalam mengoperasikannya, maka membutuhkan waktu bagi karyawan untuk mempelajari, menyesuaikan dan melaksanakan pekerjaannya dengan hal yang baru di ajarkan kemudian karyawan menjadi lebih mahir dalam melaksanakan proses produksi khususnya bagi bagian produksi yang melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan berbagai macam mesin dan alat-alat yang memiliki fungsi berbeda. Semua karyawan bagian produksi diharuskan mampu mengoperasikan mesin-mesin mesin dan alat-alat yang ada jadi semua karyawan bagian produksi memiliki ketrampilan dan kemampuan bekerja yang sama rata.

5. Apakah terdapat anggaran dalam melakukan pelatihan yang dibiayai perusahaan?

Dalam memberikan pelatihan pada karyawan perusahaan tidak mengadakan anggaran khusus yang dikeluarkan untuk hal tersebut. Namun perusahaan memberikan fasilitas bagi karyawan yang mengikuti seminar atau pelatihan, misalnya konsumsi dan mobilisasi bila diperlukan. Apabila ada biaya yang harus dikeluarkan contohnya biaya pendaftaran dan semcamnaya untuk mengikuti seminar diluar perusahaan maka biaya tersebut akan ditanggung oleh perusahaan.

6. Apakah setelah mengikuti pelatihan:

a. Keterampilan karyawan meningkat?

Setelah karyawan mengikuti pelatihan yang dilakukan didalam perusahaan tentunya dapat meningkatkan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan karyawan pada masing-masing divisi. Selain itu bagi karyawan yang mengikuti seminar dan pembelajaran diluar perusahaan juga mendapatkan ilmu baru, pengalaman baru dan pengetahuan baru tentang keuangan dan perpajakan yang rutin diikuti oleh karyawan bagian keuangan karena mereka harus selalu tau tentang adanya perubahan dan hal baru tentang keuangan dan perpajakan agar perusahaan juga dapat melaksanakan sistem dengan baik dan teratur.

b. Kegagalan produk menurun?

Pelatihan yang sudah diikuti oleh karyawan menjadikan karyawan lebih mampu dan dapat bekerja sesuai hal ini membuktikan karayawan telah memiliki ketrampilan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan dengan pengalaman kerja yang tinggi maka kegagalan atau kesalahan yang dilakukan oleh karyawan juga lebih kecil namun tidak dapat dipungkiri apabila ada kesalahan yang terjadi dilakukan oleh karyawan karena tidak kesengajaan maupun komunikasi yang salah tersampaikan dan menurut karyawan yang ada hal seperti itu sudah biasa namun selalu diusahakan tidak ada kesalahan yang dilakukan.

c. Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat?

Menurut kepala divisi dan kepala shift yang ada dalam perusahaan setelah adanya pelatihan yang diikuti oleh para karyawan masing-masing

divisi, kemampuan karyawan dan berkomunikasi menjadi lebih baik, baik komunikasi antar karyawan dalam penyampaian tugas maupun dari segi komunikasi antara karyawan dengan pelanggan. Misalnya komunikasi antar divisi yang dimulai dari FO sebagai penerima orderan lagi ke bagian desain kemudian disampaikan ke bagian cetak dan berakhir penyampaian tugas pada bagian finishing.

d. Produktivitas karyawan meningkat?

Dengan adanya pelatihan yang dilakukan pada karyawan tentunya memberikan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, hal memberikan keuntungan bagi perusahaan karena karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Kemampuan karyawan dalam menjalankan kewajiban dan tugasnya menjadikan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan pun meningkat. Ketika kedua pihak telah sama-sama mendapatkan hasil yang diinginkan maka tercapailah tujuan perusahaan yang mampu menjadikan perusahaan sebagai perusahaan yang kompetitif dan mampu bersaing dengan perusahaan percetakan lainnya yang ada di Kota Malang ini.

4.5.2.2 Perencanaan dan Pengembangan Karier

1. Apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karier?

Perusahaan menerapkan program pelatihan yang dilaksanakan dalam keseharian pelaksanaan tugas, jadi perusahaan menerapkan pelatihan bersamaan dengan waktu pelaksanaan tugas yang tujuannya adalah

pembiasaan dan penerapan dari pelatihan itu sendiri jadi perusahaan tidak perlu mengadakan forum baru dan waktu tersendiri dalam melaksanakan pelatihan jadi lebih mengefisiensi waktu dan tenaga yang ada. Pengembangan karier yang ada di perusahaan pun diadakan secara terbuka dan bagi semua karyawan. Setiap karyawan memiliki kesempatan dan peluang yang sama untuk mendapatkan karier yang baik dan dapat di promosikan oleh perusahaan. Hal ini bergantung kepada karyawan itu sendiri apakah dia mau dan mampu untuk menjadi karyawan yang baik dan berprestasi.

2. Bagaimana bentuk program pengembangan karier pada perusahaan ini?

Perusahaan tidak mengadakan program khusus untuk pengembangan karier bagi karyawan ,karena di setiap divisi yang ada memiliki tugas dan kewajiban yang berbeda-beda jadi tidak dapat dibandingkan antara karier yang dimiliki oleh divisi satu dengan divisi lainnya. Jadi perusahaan yang berdasarkan pada bagaimana karyawan menjalankan tugas dan kewajiban yang telah diberikan, bagaimana acara karyawan tersebut dalam pelaksanaan dan menyelesaikan pekerjaannya, bagaimana cara karyawan tersebut mengatasi masalah yang muncul dalam menjalankan pekerjaannya, dan bagaimana karyawan tersebut dapat bekerja sama dengan baik dan membangun *team work* dalam bekerja. Didalam divisi yang berbeda-beda ini memiliki masing-masing manajer yang akan mengatur dan memantau bagaimana karyawan tersebut bekerja. Setiap manajer memiliki cara dan pemikiran yang berbeda dalam mengendalikan kelompoknya, maka setiap divisipun juga memiliki cara dan dasar yang berbeda dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Dalam divisi keuangan yang ada dalam perusahaan memiliki beberapa staf keuangan yang

didalamnya terdapat jenjang karir yang bisa didapatkan oleh staff tersebut , misalnya dari staff kemudian naik jabatan menjadi *supervisor*, kemudian bagi pemegang jabatan *supervisor* juga berkesempatan untuk naik jabatan menjadi manajer. Jadi karyawan yang ada akan menjadi berkembang dan keterbukaan perusahaan mengenai jenjang karier yang ada dalam perusahaan ini mampu memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik dan memiliki karier yang dapat dicapai bagi siapapun karyawan mampu bekerja dengan baik dan mau untuk memiliki karier yang baik juga.

3. Apakah program tersebut berlaku sama untuk semua karyawan?

Bagi perusahaan siapapun karyawan yang mau dan mampu untuk menjadikan dirinya lebih baik dalam bekerja serta mendapatkan jenjang karir yang diinginkan maka perusahaan tidak menutup kemungkinan bagi karyawan tersebut untuk memiliki jabatan yang sesuai dengan bidangnya dan kemampuan yang dimilikinya. Semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam mendapatkan jenjang karier yang ada. Tidak memandang berasal dari mana latar belakang karyawan tersebut, perusahaan akan memberikan jabatan kepada siapa yang mampu dan layak untuk mendapatkan jabatan tersebut karena prestasi kerja yang baik dan kinerja maksimal yang diberikan kepada perusahaan.

4. Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan kariernya?

Manajer sumber daya manusia memiliki cara yang diterapkan untuk memahami dan mengetahui bagaimana tingkat minat karyawan dalam melaksanakan tanggungjawab dan mengembangkan kariernya. Salah satu

cara yang paling umum dilakukan oleh manajer SDM yaitu dengan cara memberikan penilaian terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan tanggung jawab yang diberikan terhadap karyawan tersebut. Manajer SDM juga menjalankan *rolling system* pada beberapa divisi tertentu yang memiliki tujuan memaksimalkan kinerja dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain itu dengan diadakannya *rolling system* pada beberapa divisi ini untuk menyamaratakan dalam memberikan tugas dan jam kerja yang diberikan pada karyawan. Hal ini memberikan rasa adil yang diterima oleh karyawan dalam pekerjaannya dan semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama, karena ketika karyawan merasa nyaman maka menjadikan karyawan tersebut akan bekerja dengan baik dan maksimal.

5. Bagaimana jenjang karier yang ada di CV. Jade untuk semua bagian?

Perusahaan mengadakan program khusus mengenai jenjang karier karyawan, namun perusahaan tidak membatasi bagi setiap karyawan yang ingin mendapatkan jenjang karier yang baik dan terus meningkat. Perusahaan akan melaksanakan promosi dan pengangkatan jabatan pada karyawan berdasarkan penilaian kinerja karyawan, lama waktu bekerja dan bagaimana karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya dari tahun ketahun. Dengan melakukan perbandingan mengenai 3 hal tersebut secara periodik maka perusahaan akan dapat menentukan siapa saja karyawan yang akan promosi dan mendapatkan jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan bidang yang sesuai dengan kemampuannya dalam bekerja.

6. Apakah program pelatihan dan pengembangan karier ini dievaluasi secara periodik?

Perusahaan sejauh ini sudah melaksanakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan, tetapi pelaksanaannya tidak dilakukan secara periodik karena perusahaan tidak membutuhkan pelatihan yang spesifik. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan hanya akan diadakan apabila benar-benar diperlukan pelatihan dan pengembangan tersebut dengan pelaksanaan yang berjalan dengan jam kerja karyawan, sehingga perusahaan tidak memerlukan waktu khusus diluar jam kerja karyawan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Selain itu perusahaan tidak memiliki anggaran khusus untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan.

7. Apakah evaluasi tersebut digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya?

Evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan tentunya menjadikannya dasar dalam perbaikan program kerja selanjutnya. Karena hasil evaluasi tersebut dijadikan acuan untuk meningkatkan serta menjadi pertimbangan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan selanjutnya secara efektif dan efisien.

4.5.2.3 Penilaian Kerja

1. Apakah perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawan?

Perusahaan memiliki program dalam melaksanakan penilaian kinerja pada setiap karyawan hal ini diterapkan agar perusahaan dapat mengontrol

karyawan dalam pelaksanaan tugas dan mampu mengurangi *fraud* atau kecurangan yang terjadi didalam sistem kerja perusahaan. Pelaksanaan penilaian kerja yang dilakukan secara rutin tentunya memiliki pertimbangan dan pemikiran yang matang karena kedepannya akan berhubungan dan berpengaruh terhadap berjalannya sistem perusahaan yang sudah dilaksanakan selama ini oleh perusahaan kepada karyawan.

2. Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?

Perusahaan dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan selalu mendokumentasikan dan menjadikannya sebagai arsip yang dimiliki perusahaan. Mengenai penilaian karyawan perusahaan melakukan sosialisasi kepada karyawan mengenai kerja sama tim, kerja sama antar tim dan bagaimana menangani perbedaan yang terjadi dalam proses produksi maupun kegiatan operasional lainnya disampaikan kembali oleh *owner* dan manajer bertujuan untuk selalu meningkatkan karyawan agar selalu menerapkan sistem kekerluargaan dalam bekerja agar tercipta rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan karena dengan begitu karyawan akan dapat memberikan performa yang terbaik dan menguntungkan bagi perusahaan dengan hasil kerja para karyawan yang baik dan maksimal. Sosialisasi yang dilaksanakan menurut perusahaan sangat penting karna kedua belah pihak harus saling memberikan pengertian agar sistem kerja yang ada terlaksana dengan baik dan saling menguntungkan.

3. Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat?

Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan sejauh ini sudah menggunakan instrumen penilaian yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. instrumen-instrumen yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja sudah disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan telah melaksanakan proses penilaian kerja secara rutin, teliti dan terprogram dengan baik dalam setiap periode dengan menggunakan penilaian penilaian melalui kuisisioner yang diberikan oleh manajer SDM tentang *supervisor* dalam memimpin divisi yang dipimpinnya, juga kepada masing-masing *supervisor* pada ketua tim yang ada dalam masing-masing divisi dan kemudian manajer SDM juga memberikan kuisisioner mengenai penilaian kerja kepada seluruh karyawan sebagai perbandingan dengan kuisisioner yang diberikan kepada *supervisor* dan ketua tim melakukan penilaian sendiri terhadap kinerja *supervisor* mengenai kinerja dan dalam melaksanakan tanggung jawab kerja. Dengan begitu maka seluruh data bisa di nilai dengan baik, adil dan sesuai dengan kenyataan yang ada.

4. Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?

Perusahaan dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan tidak memerlukan pelatihan khusus untuk menilai karyawan hanya menggunakan pertimbangan yang sesuai peraturan perusahaan yang ada dan berdasarkan data kuisisioner yang sudah disebar pada karyawan serta pemantauan karyawan dalam bekerja sehari-hari yang dapat membantu pihak HRD untuk menilai kinerja karyawan.

5. Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?

Penilaian karyawan yang dilakukan oleh perusahaan menerapkan standart penilaian umum perusahaan, standart yang dimaksud adalah sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta digunakan sebagai acuan penelitian agar bagi pihak penilai memiliki dasar dan patokan dalam menilai kinerja karyawan misalnya dalam menilai absensi, ketepatan karyawan saat datang bekerja, dan seberapa bagaimana karyawan dalam pelaksanaan kerja dan tanggung jawab kerjanya pada perusahaan.

6. Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja tim daripada sifat individu?

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan tidak hanya dilakukan penilaian tim saja namun perusahaan juga melakukan penilaian secara individu, tujuannya agar perusahaan dapat mengetahui satu persatu kinerja setiap karyawan yang ada karena dengan sistem penilaian yang merata pada setiap karyawan maka perusahaan akan mampu mengevaluasi dan memberikan peringatan dan motivasi pada karyawan yang kinerjanya kurang baik karena hal tersebut sangat berpengaruh dalam proses produksi yang ada dalam perusahaan.

7. Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?

Penilaian karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan tentunya memiliki tujuan untuk mengontrol bagaimana karyawan-karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dan tanggung jawabnya selama bekerja dalam periode tersebut. Hasil dari penilaian akan disampaikan kepada karyawan

secara terbuka agar setiap karyawan dapat mengetahui seberapa besar kinerja yang telah dilakukan selama bekerja dan bagi karyawan yang sudah mendapatkan hasil yang baik maka dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya serta menambah motivasi diri agar dapat berkompetisi untuk jenjang karir yang lebih baik dari sebelumnya. Berbeda bagi karyawan yang mendapatkan penilaian kurang memuaskan, penilaian yang kurang maksimal atas kinerja yang telah dilakukannya akan membuatnya mengevaluasi diri dan menjadikannya sebagai motivasi untuk menjadi lebih baik seperti rekan-rekan lainnya yang sudah mendapatkan hasil yang baik atas penilaian kinerjanya.

4.5.2.4 Kompensasi dan Balas Jasa

1. Bagaimana cara perusahaan menetapkan kompensasi yang diberikan untuk setiap karyawan? Apakah pemberian kompensasi sesuai berdasarkan evaluasi setiap pekerjaan?

Iya, Bagaimana penentuan gaji pokok, uang lembur, bonus kerja atau insentif kerja untuk masing-masing karyawan? Apa yang dijadikan sebagai acuan untuk menentukan besarnya?

Perusahaan dalam menentukan gaji karyawan memerlukan banyak pertimbangan selain dari jabatan ada juga pertimbangan yang menjadi acuan bagi perusahaan untuk menggaji karyawan misalnya dari jangka waktu bekerja dalam perusahaan, posisi jabatan yang ada, pemberian upah bagi karyawan yang melaksanakan lembur dan memberikan uang makan bagi setiap karyawan. Terdapat sistem penggajian yang diadakan dalam perusahaan, bagi karyawan yang berada pada bagian office akan menerima

gaji selama 1 bulan sekali yaitu gaji bersih dan upah lembur apa bila memang melaksanakan lembur dalam bulan tersebut dan terhitung harian. Bagi karyawan bagian divisi design, cetak dan finishing akan menerima gaji selama 1 minggu sekali beserta upah lembur apabila mereka melaksanakan lembur yang di hitung perhari.

2. Selain gaji pokok, kompensasi apa saja yang diberikan perusahaan kepada karyawan?

Sistem penggajian yang ada dalam perusahaan selain gaji pokok juga ada bonus bagi karyawan yang melaksanakan kerja lembur sebagai upah atas jam kerjanya yang bertambah, dengan pemberian gaji tambahan atas lembur yang dilaksanakan oleh karyawan membuat karyawan tidak merasa beban karena walaupun jam kerjanya bertambah namun tetap ada upah tersendiri bagi mereka yang melaksanakan kerja lembur dan mendapatkan gaji lebih baik dibanding jam kerja normal.

3. Apakah kompensasi yang diberikan dapat memberikan jaminan kepuasan dalam memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin?

Sistem penggajian yang dilaksanakan perusahaan sejauh ini tidak menemukan kendala bagi perusahaan ataupun bagi karyawan yang menerima gaji. Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan tentunya sudah diketahui oleh karyawan sejak awal mereka melaksanakan kontrak dengan perusahaan. Perusahaan akan meningkatkan gaji karyawan sesuai dengan lama waktu karyawan tersebut bekerja di perusahaan karena semakin lama karyawan tersebut bekerja di perusahaan maka perusahaan akan

meningkatkan gaji karyawan tersebut sebagai penghargaan karena telah setiap bergabung dan berdedikasi pada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Hal inilah yang menjadikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar mendapatkan promosi dan tetap bergabung dengan perusahaan karena dengan demikian akan menguntungkan bagi karyawan yang telah lama bekerja dengan mendapatkan kompensasi lebih atas dedikaisnya selama bekerja diperusahaan.

4. Adakah karyawan yang merasa kurang puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan? Apabila ada , bagaimana reaksi perusahaan tas hal tersebut?

Sistem penggajian yang diadakan oleh perusahaan selama ini tidak menemui kendala mengenai protes dari karyawan, hanya saja perusahaan akan mengingatkan kembali bagi karyawan baru apabila ada pertanyaan mengapa gajinya berbeda dentan karyawan lama maka perusahaan akan menjelaskan bahwa kompensasi kenaikan gaji akan didapatkan apabila karyawan tersebut sudah lama bekerja dalam perusahaan atau dalam kurun waktu minimal yang sudah dintentukan. Apabila ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan protes menganaik gaji yang diterima makan akan di tunjukkan cacatan masuk kerja yang sudah tercantum setiap harinya dan di ingatkan kembali mengenai kontrak yang sudah disepakati sebelumnya.

5. Bagaimana pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap produktivitas karyawan?

Kompensasi sangat mempengaruhi hasil produktifitas karyawan. Dengan adanya kompensasi tersebut memberikan motivasi pada karyawan dalam melaksanakan tugas diluar jam kerja normlanya, misalnya karyawan di tunjuk

untuk melaksanakan kerja lembur maka karyawan tersebut tidak akan mengeluh karena dia tau bahwa ketika dia melaksanakan lembur dia akan mendapatkan imbalan berupa kompensasi. Hal ini memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan, pada sisi perusahaan mampu meningkatkan dan mempertanggungjawabkan motto perusahaan. Selain itu mengevaluasi para karyawan yang menerima kompensasi agar dalam pelaksanaan tugasnya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai target yang ditentukan.

6. Bagaimana pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap tingkat absensi karyawan?

Pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap tingkat absensi karyawan sangat signifikan. Karena kompensasi yang diterima karyawan akan memberikan motivasi pada karyawan untuk tidak melewatkan dan tetap mengikuti jam lembur yang diadakan oleh perusahaan. karyawan juga merasa diuntungkan atas kebijakan perusahaan mengenai jam lembur dan jumlah kompensasi yang diterima karyawan.

7. Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?

Perusahaan telah menyesuaikan stuktur dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peraturan gubernur Jawa Timur mengenai upah minimum kabupaten / kota. Dengan sesuainya struktur dan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan menjadikan perusahaan dianggap mampu dan telah menaati peraturan yang ada di Negara ini. Perusahaan telah memberikan dan memenuhi hak karyawan sesuai dengan peraturan yang ada.

4.5.2.5 Kesehatan dan Keselamatan Kerja

1. Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja?

Perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang disediakan untuk mendukung tercapainya kemananan dan keselamatan kerja bagi seluruh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki rasa tanggung jawab dan memberikan fasilitas penuh pada seluruh karyawan dalam menjaga keselamatan dan keamanan kerja. Bentuk sistem komunikasi bahaya kerja yang disediakan berupa *alarm* darurat yang dipasang di beberapa titik yang mudah dijangkau apabila terjadi hal-hal yang mengancam keselamatan. Komuniiasi bahaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan karena menyangkut tentang keamanan bagi karyawan dan hal ini memberikan rasa nyaman pada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan.

2. Apakah dilakukan sosialisasi kepada para pekerja mengenai kesehatan dan keselamatan kerja? Kapan disosialisasikan?

Mengenai kesehatan dan keselamatan karyawan dilaksanakan sosialisaisi yang tujuannya memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang sistem keselamatan kerja dan keamanan kerja yang bertujuan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Sosialisasi yang diberikan kepada karyawan sangat penting karena menyangkut kenyamanan dan kelacaran kegiatan operasional didalam maupun diluar perusahaan. Sosialisasi dilakukan saat karyawan pertama awal masuk bekerja lalu diperkenalkan dengan kondisi lapangan dan apa saja perlu diperhatikan dalam menjaga kesehatan dan keselamatan kerja serta ketika sebelum memulai pekerjaan selalu diadakan *breafing* untuk selalu mengingatkan tentang apa yang akan dikerjakan dan behati-hati saat bekerja.

3. Apakah karyawan mendapatkan Pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K)?

Perusahaan menyediakan fasilitas untuk mendukung kesehatan dan keselamatan kerja dengan menyediakan P3K sebagai alat pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan kerja selama proses kegiatan operasional berlangsung. Karyawan tidak dibekali pelatihan mengenai pertolongan pertama pada kecelakaan namun perusahaan menyediakan keterangan tertulis mengenai keterangan dan cara bagaimana penggunaan P3K.

4. Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan?

Perusahaan dalam memberikan fasilitas kesehatan dan keamanan kerja dengan baik, begitu juga dengan tempat kerja dan lingkungan yang diciptakan didalamnya. Agar tercapai suasana kerja yang nyaman dan aman perusahaan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat agar membantu memberikan rasa aman bagi karyawan dan apabila rasa aman itu tercipta maka karyawan pun akan menjalankan kegiatannya dengan baik dan maksimal. Ruangan kerja maupun suasana kerja yang ada didalam perusahaan diusahakan selalu aman, nyaman dan tercipta rasa kekeluargaan agar memberikan kenyamanan bagi karyawan karena berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan, dengan demikian kegiatan perusahaan akan berjalan dengan baik dan aman.

5. Apakah perusahaan menyediakan tunjangan kesehatan untuk karyawan?

Tunjangan kesehatan karyawan yang diberikan oleh perusahaan hanya pada karyawan tertentu. Karyawan yang mendapatkan tunjangan kesehatan dari perusahaan yaitu karyawan yang memiliki jabatan atau posisi penting dalam

perusahaan (manager, *supervisor*), sedangkan untuk karyawan pada posisi yang lain belum diberlakukan kebijakan mengenai tunjangan kesehatan. Kebijakan pemberlakuan tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga mempertimbangkan tentang seberapa lama karyawan berdedikasi dalam perusahaan.

6. Apakah program kesehatan dan keselamatan kerja tertulis?

Perusahaan membentuk program kesehatan dan keselamatan kerja secara tertulis yang dilampirkan dalam bentuk kontrak kerja. Menurut perusahaan kontrak tersebut sudah cukup mewakili untuk di pahami oleh seluruh karyawan, oleh karena itu tidak diperlukan lagi program kesehatan dan keselamatan di pampang untuk menunjukkan atau mengingatkan lagi kepada karyawan.

7. Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?

Bagaimana karyawan melindungi dirinya dari material berbahaya?

Pelaksanaan kegiatan produksi memiliki tingkat risiko lebih tinggi dibanding divisi lain karena dalam divisi ini berhubungan langsung dengan bahan-bahan untuk memproduksi barang. Atas resiko yang ditimbulkan, karyawan dituntut untuk memahami material apa dan mana saja yang berbahaya demi keselamatan dalam bekerja dan memproduksi barang. Tingkat risiko yang lebih tinggi ini mengharuskan karyawan bagian produksi lebih memperhatikan mengenai keselamatan kerja, misalnya pemakaian masker pada bagian cetak karena bau yang sangat menyengat dari tinta sebagai bahan kimia yang dapat mengakibatkan sesak nafas. Bagi bagian *finishing* disarankan untuk memakai sarung tangan berbahan kain untuk keamanan

dalam melaksanakan kegiatan produksi karena menggunakan alat-alat yang memungkinkan mengaibatkan cidera atau terluka selama penggunaannya. Sejauh ini perusahaan tidak mengalami kejadian atau pengalaman buruk mengenai karyawannya dalam melaksanakan kegiatan produksi karena ketertiban yang selalu diterapkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

8. Apakah perusahaan menyediakan perlengkapan dalam menunjang keselamatan para pekerja?

Sejauh ini dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan hanya menyediakan alat keselamatan sederhana saja seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya yaitu masker dan sarung tangan diperuntukkan untuk bagian produksi. Perusahaan juga menyediakan alat bantu apabila terjadi kecelakaan kerja misalnya terjadi kebakaran. Pada setiap titik vital yang ada dalam perusahaan dipasang Alat Pemadam Api Ringan (*Fire Extinguisher*). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan keselamatan kerja karyawan dan telah memberikan fasilitas yang memadai dalam menjaga keselamatan karyawan selama melaksanakan kegiatan didalam perusahaan.

9. Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan dan perlindungan kerja?

Peralatan dan perlindungan keselamatan kerja hanya diberlakukan pada bagian produksi. Hal ini tidak memerlukan pelatihan khusus dalam penggunaan properti yang dikenakan khususnya oleh karyawan bagian produksi karena risiko yang ditimbulkan tidak terlalu besar dan dalam

penggunaan alat-alat perlindungan keselamatan kerja yang ada karyawan mampu menguasainya secara cepat tanpa dilakukan pelatihan khusus.

4.5.2.6 Kepuasan Kerja Karyawan

1. Bagaimana perusahaan mengukur kepuasan kerja karyawan?

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang penting dan menjadi perhatian bagi perusahaan untuk dapat mengetahui seberapa besar karyawan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya dan menilai bagaimana perkembangan yang dialami atas kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Beberapa hal yang menjadi faktor kepuasan kinerja bagi karyawan yang diberikan oleh perusahaan yaitu:

a. Gaji

Gaji pokok yang diterima oleh karyawan khususnya pada bagian *office* sudah memenuhi standar upah minimum regional (UMR). Ada bagian produksi atau buruh kerja telah sesuai dengan kesepakatan dan kontrak kerja yang telah disepakati.

b. Kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan berupa upah lembur atas waktu lebih dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai target perusahaan.

c. Fasilitas

Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan merupakan hal yang sangat diperhatikan guna mendukung serta memperhatikan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yaitu alat keselamatan kerja, akses internet,

kendaraan operasional, mushola, kamar mandi bersih dan lingkungan kerja yang bersih aman dan nyaman.

d. Serikat kerja

Perusahaan mengadakan serikat kerja dengan adanya supervisi yang memadai guna menampung keluhan dan aspirasi karyawan. Melalui serikat kerja inilah karyawan dapat menyampaikan keluhan dan aspirasi yang akan disampaikan kepada kepala bagian SDM untuk dijadikan bahan dalam mengambil keputusan.

e. Lingkungan kerja

Perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Dikatakan aman karena pada setiap bidang yang dilewati dan terjangkau oleh pandangan dipasang rambu-rambu sebagai peringatan tentang adanya material berbahaya dan area berbahaya. Hal ini ditujukan sebagai sosialisasi pada karyawan mengenai lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

f. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan juga sangat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, misalnya mengenai hari libur, cuti dan besaran kompensasi. Tergantung bagaimana perusahaan menerapkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan kemampuan yang dimiliki karyawannya.

2. Apakah tingkat kepuasan karyawan rendah dan tinggi? Kenapa terjadi perbedaan?

Tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tinggi, karena adanya faktor-faktor diatas yang mendukung dan memotivasi karyawan agar tetap bekerja dan berdedikasi pada perusahaan. selain itu perusahaan juga menerapkan sistem kekeluargaan kepada karyawan tanpa menghilangkan kewajiban antara atasan dan bawahan. Pemimpin perusahaan selalu berusaha mengayomi karyawannya agar merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Wakil direktur CV. JADE INDOPRATAMA mengatakan bahwa sistem kerja yang diberlakukan adalah semi formal, jadi bekerja dengan sesuai aturan tapi tidak tegang dalam pelaksanaannya. Hal inilah yang menciptakan rasa nyaman dan kepuasan kerja yang di rasakan oleh karyawan tinggi. Namun ada juga karyawan yang merasa kurang puas dalam bekerja bukan karena bagaimana cara perusahaan memberikan haknya tapi karena individu itu sendiri yang kurang memiliki kemauan dan semangatnya dalam melaksanakan pekerjaan, dan hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerjanya maka perusahaan pun tidak dapat mempertahankan karyawan yang demikian. Hal ini jarang terjadi namun pernah terjadi saja dalam perusahaan.

3. Apakah perusahaan mempunyai sistem pengawasan yang ketat terkait jam kerja dan kinerja karyawan?

Perusahaan memiliki sistem pengawasan terkait dengan jam kerja karyawan, sistem ini menggunakan alat yaitu *check lock* yang dapat mendata karyawan dalam kedatangan atau pulang kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan. *Check lock* ini akan dilaporkan kepada bagian HRD untuk dikelola dan akan memberikan penilaian bagi siapa saja karyawan yang tertib dan tidak tertib mengenai ketepatan datang dan pulang. Yang kedua terdapat CCTV pada

setiap ruangan yang mendukung HRD dalam pengawasan proses pekerjaan yang dilakukan pada masing-masing manajer divisi terdapat memonitor untuk memantau dan mengontrol kegiatan apa saja yang dilakukan saat jam kerja berlangsung. Yang ketiga adalah absensi daftar hadir karyawan, kebijakan pada karyawan mengenai ketidak-hadiran karyawan dalam 1 bulan dibatasi maksimal 2 kali. Batas maksimal ini memberikan peringatan bagi karyawan apabila karyawan tidak hadir melebihi batas yang ditentukan maka manajer sesuai dengan divisi yang dipimpin akan memberikan peringatan. Peringatan yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan merupakan tahap awal, apabila pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dilakukan sudah melebihi batas wajar maka akan diberikan surat peringatan. Surat peringatan merupakan teguran serius bagi karyawan yang melanggar aturan yang ada, surat teguran diberikan maksimal tiga kali apabila sampai pada surat teguran ketiga tidak ada perubahan maka karyawan yang bersangkutan akan dengan terpaksa dikeluarkan dari perusahaan. Karyawan yang tidak hadir dengan alasan sakit diharuskan membawa surat dokter sebagai keterangan bahwa karyawan tersebut tidak hadir karena memang sedang dalam keadaan sakit dan surat tersebut dapat di serahkan ketika sudah masuk kerja kembali. Dengan demikian karyawan akan lebih tertib dalam melaksanakan peraturan.

4. Bagaimana kebijakan terkait absensi dan cuti karyawan? (puas karna besaran gaji atau malas masuk karna kebijakan yang tidak mendukung)

Atas kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan mengenai kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari jumlah absensi dan cuti yang diambil oleh karyawan, karena dilihat dari semakin sedikitnya jumlah cuti yang diambil

karyawan menandakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada seluruh karyawan.

5. Bagaimana cara karyawan menyampaikan saran atau keluhan dengan lingkungan pekerjaannya? Bagaimana tingkat keluhan karyawan? (bagaimana cara mengevaluasinya, bagaimana cara mengatasi keluhan tersebut)

Melalui serikat kerja yang dibentuk oleh perusahaan serikat tersebut sebagai saran untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Serikat kerja tersebut terbuka bagi seluruh karyawan, dengan demikian setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam menyampaikan atau mengkomunikasikan apresiasi atau pendapat yang ingin disampaikan. Perusahaan menyatakan bahwa tingkat keluhan yang ada pada karyawan dinyatakan rendah. Cara mengevaluasi keluhan atau pendapat dari karyawan yaitu dengan menampung keluhan sebagai masukan untuk perusahaan. Serikat menyampaikan pada pemilik perusahaan dan manager sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan apakah diperlukan perubahan kebijakan perusahaan yang selama ini sudah diberlakukan dan dijalankan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa CV. Jade Indoprata dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya, menciptakan strategi. Strategi dibentuk perusahaan dengan melalui pelatihan dan pengembangan. Tujuan penciptaan strategi untuk bertujuan supaya kegiatan yang dilakukan SDM bisa berjalan secara efektif dan efisien. Untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan harapan perusahaan, perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan alat bantu *balanced scorecard*. Penilaian dikatakan memenuhi kriteria apabila : (1) Karyawan telah menjalankan kebijakan yang telah diberlakukan oleh perusahaan dengan baik, (2) karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja, (3) tidak melanggar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku, (4) karyawan bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan dan meningkatnya kinerja karyawan dalam bekerja, serta (5) pelatihan yang diberikan kepada karyawan merupakan strategi yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Atas pelaksanaan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan perencanaan dan pengelolaan SDM mampu meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan yang terdiri atas enam hal yaitu (1) Pelatihan dan pengembangan, (2) perencanaan dan pengembangan karir, (3) penilaian kinerja, (4) kompensasi dan balas jasa, (5) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (6) kepuasan kerja karyawan telah dilakukan dengan cukup efektif,

dibuktikan dengan : telah dilakukan dengan prosedur, dan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Hasil penemuan yang dapat diambil menurut peneliti, bahwa perusahaan sudah menerapkan penilaian kinerja *balanced scorecard*. Didalam *balanced scorecard* penilaian dilakukan melalui tahap pengembangan dan pertumbuhan. Tahap ini dalam perusahaan dilakukan pelatihan dan perkembangan, tahap ini sudah dilakukan oleh perusahaan. atas penerapan tersebut, perusahaan sudah melakukan analisis *balanced scorecard* Atas pelaksanaan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Ketika pelatihan dan pengembangan karyawan sudah dilakukan sesuai dengan kebutuhan, maka bisnis internal perusahaan sudah dianggap kuat. Ketika bisnis internal kuat maka persepsi pelanggan terhadap perusahaan pasti tinggi. Atas kondisi tersebut, maka dampak yang dirasa perusahaan, pada aspek finansial akan mengalami peningkatan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Selama menjalankan penelitian, penelitian menghadapi beberapa keterbatasan, yang antara lain meliputi:

1. Adanya unsur- unsur subjektivitas mungkin masih menjadi kendala dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer dan informasi. Hal tersebut dikarenakan salah satu metode yang digunakan peneliti yaitu metode wawancara. Keterbatasan dalam melaksanakan wawancara menjadikan peneliti kurang dalam mendapatkan informasi mengenai perencanaan, pengukuran kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Selain menggunakan metode wawancara peneliti juga menyebarkan kuesioner yang diisi oleh

beberapa karyawan, namun sama halnya dengan metode wawancara, peneliti terbatas dalam menyebarkan kuesioner hanya kepada beberapa karyawan yang ada saat dilaksanakan penelitian. Sehingga terdapat unsur subjektivitas yang menyebabkan efektivitas tidak dapat diukur dengan pasti.

2. Adanya keterbatasan waktu, tenaga, dan akses dalam memperoleh data primer dan informasi yang mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti dengan lebih mendetail. Keterbatasan waktu yang dialami karena waktu wawancara yang singkat dan narasumber yang sulit ditemui karena jadwal kegiatan perusahaan yang padat. Keterbatasan tenaga yang dialami oleh peneliti yaitu dalam hal narasumber yang terbatas untuk diwawancarai karena harus meluangkan waktu ditengah jam kerja untuk melaksanakan wawancara oleh peneliti. Keterbatasan akses yang dialami oleh peneliti adalah akses dalam mendapatkan informasi atau data primer mengenai penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan, karena hal ini bersifat intern maka peneliti kurang dalam mendapatkan informasi yang lebih rinci dan mendalam.
3. Selain itu fungsi manajemen sumber daya manusia yang luas menjadikan peneliti hanya berfokus pada enam hal saja yaitu : (1) Pelatihan dan pengembangan, (2) perencanaan dan pengembangan karir, (3) penilaian kinerja, (4) kompensasi dan balas jasa, (5) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (6) kepuasan kerja karyawan khususnya yang dilaksanakan pada kantor pusat CV. Jade Indoprata yang bertepatan satu gedung dengan dengan anak perusahaan yang dibawahinya yaitu Indigo. Karena penelitian ini hanya berfokus pada lima fungsi saja, maka penelitian ini masih kurang lengkap dan

masih terlalu sederhana. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan di kantor pusat CV. Jade Indopratama, maka hasil penelitian yang adapun hanya relevan pada perusahaan yang bersangkutan (hasil penelitian ini tidak relevan untuk penelitian lain yang sejenis).

5.3 Saran

Pada hasil penelitian yang dilakukan, peneliti memberikan rekomendasi kepada pihak:

1. Bagi perusahaan

Peneliti menyarankan agar perusahaan dalam memaksimalkan penilaian kinerja menggunakan alat *balanced scorecard*, karyawan diharuskan memiliki dua kriteria dalam melaksanakan pekerjaan yaitu mampu dan mau. Pengertian dari kata mampu yang dimaksud adalah CV. Jade Indopratama menjadikan karyawannya mampu untuk melaksanakan pekerjaan dengan dibekali kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan untuk mendukung dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Hal tersebut mampu menciptakan kualitas kerja karyawan dan kompetensi karyawan pada CV. Jade Indopratama. Sedangkan yang dikatakan mau adalah CV. Jade Indopratama menciptakan kemauan yang dirasakan oleh karyawan untuk bekerja dari dalam dirinya sendiri tanpa ada paksaan atau tekanan oleh atas ataupun dari kebijakan yang diberlakukan. Karena hal ini dirasa akan mengarah ke efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang mendasari terwujudnya kriteria mampu dan mau adalah iklim organisasi yang diciptakan, *teamwork* antar karyawan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan operasionalnya,

membangun jiwa *leadership* pada setiap karyawan, serta menciptakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh seluruh karyawan.

2. Peneliti selanjutnya

Harapan peneliti untuk peneliti selanjutnya mampu mengembangkan metode pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* atau metode yang lainnya untuk memperoleh hasil pengukuran kinerja yang lebih detail dan akurat.



Lampiran 1. Hasil Wawancara

Hasil wawancara dengan staff CV. Jade Indoprata.

Wawancara dilakukan kepada Ibu Azizah selaku kepala bagian SDM dan Ibu Ela selaku staff keuangan.

Wawancara mengenai gambaran umum perusahaan.

1) Dalam divisi SDM fungsi apa saja yang diselenggarakan oleh CV. Jade Indoprata?
Pada divisi sumber daya manusia menjalankan fungsi yang berhubungan dengan kepegawaian. Hal-hal yang dicakup adalah tentang mengenal karakter karyawan, mengambil keputusan dalam kebutuhan karyawan, penilaian karyawan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi karyawan.
2) Apakah divisi SDM memiliki sasaran tertentu dan bagaimana cara mencapai sasaran tersebut?
Menjadikan karyawan produktif, bertanggungjawab dan mampu bekerja dengan memberikan kepuasan atas layanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan.
3) Bagaimana kebijakan yang diberikan dalam menyetarakan karyawan baik dari segi karyawan bagian kantor maupun bagian teknisi yang ada di CV. Jade Indoprata?
Mengenai kebijakan dalam penyetaraan karyawan tidak diberlakukan perbedaan karena perusahaan terbuka untuk semua karyawan yang mau menjadi lebih baik dan ingin memiliki karir yang menajikan sesuai dengan kemampuan dan kinerja yang diberikan. Jadi perusahaan akan memberikan jabatan kepada karyawan yang kompetitif dan memiliki desikasi tinggi dalam pekerjaannya.
4) Bagaimana kebijakan waktu kerja yang berlaku di CV. Jade Indoprata?
Kebijakan yang diadakan dalam bagian kantor atau office hanya satu shift yaitu shift pagi mulai pukul 07.30-15.30, sedangkan bagi bagian produksi diadakan 3 shift yaitu shift pagi mulai pukul 07.30-15.30, shift sore pukul 15.30-23.30 dan shift malam mulai pukul 23.30-07.30.
5) Kebijakan mengenai waktu kerja yang berlaku di CV. Jade Indoprata?
Kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan mengenai waktu jam kerja karyawan yaitu perusahaan menetapkan 8 jam waktu kerja efektif bagi karyawan dengan 1 jam waktu istirahat, terkecuali untuk hari sabtu yang hanya melaksanakan 5 jam kerja efektif tanpa jam istirahat.
6) Bagaimana sistem penggajian yang ada di perusahaan?
Sistem penggajian di CV. Jade Indoprata dibedakan menjadi dua, bagi karyawan kantor atau office diberikan setiap 1 bulan sekali senagkan bagi bagian

produksi diberikan setiap 1 minggu sekali.

7) Bagaimana penerapan dan pelaksanaan SOP yang ada di CV. Jade Indoprata?

Penerapan SOP disesuaikan dengan bidang pada masing-masing divisi. Manajer perusahaan menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan SOP oleh karyawan yang ada di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

8) Apa saja kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja CV. Jade Indoprata?

Kriteria penilaian kinerja karyawan yang digunakan oleh CV. Jade Indoprata adalah dengan menilai kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu kedisiplinan juga menjadi dasar penilaian pada karyawan.

9) Apakah ada serikat kerja untuk menampung keluhan karyawan?

Iya, ada. Perusahaan membentuk serikat kerja yang memiliki fungsi sebagai wadah dalam menampung keluhan karyawan dan aspirasi karyawan.

Wawancara mengenai pelatihan dan pengembangan SDM.

1) Apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan?

Perusahaan belum memiliki program pelatihan dalam pengembangan, namun perusahaan memberikan rekomendasi kepada karyawan yang terpilih untuk mengikuti workshop dan seminar untuk menunjang kinerja. Perusahaan mengadakan pelatihan hanya seperlunya jika memang dibutuhkan. Pelatihan akan diadakan sesuai kebutuhan karyawan untuk memenuhi kompetensinya dan rekomendasi atasan agar bawahannya dapat mengikuti pelatihan.

2) Apakah pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?

Dijelaskan sebelumnya karena belum ada program yang diadakan oleh perusahaan, tetapi perusahaan mengadakan kegiatan pelatihan hanya sesuai dengan kebutuhan guna menunjang kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Beberapa divisi terkadang memerlukan pelatihan misalnya pada bagian produksi yang harus mendatangkan teknisi untuk memandu mengoperasikan mesin baru. Begitu juga bagi staff keuangan yang perlu mengikuti workshop tentang keuangan dan seminar pajak yang rutin diadakan untuk mengetahui perkembangan mengenai pajak dan keuangan.

3) Apakah biaya pelatihan per orang dapat diukur?

Ya, perusahaan mengeluarkan biaya yang harus dibayar untuk melaksanakan pelatihan yang dilaksanakan di dalam perusahaan. begitu pula untuk mengikuti

seminar atau workshop di luar perusahaan.

4) Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil meningkatkan kemampuan karyawan?

Ya, tentunya akan memberikan pengetahuan baru dan kemampuan karyawan yang bertambah.

5) Apakah terdapat anggaran dalam melakukan pelatihan yang dibayai oleh perusahaan?

Perusahaan tidak memiliki anggaran khusus namun perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk mengikuti seminar yang diadakan di luar perusahaan.

- 6) Apakah setelah mengikuti pelatihan:**
- Keterampilan karyawan meningkat?**
 - Kegagalan produk menurun?**
 - Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat?**
 - Produktivitas karyawan meningkat?**

Dari keempat pertanyaan ini kemampuan karyawan meningkat, kegagalan produk menurun, kemampuan melayani dan berkomunikasi semakin baik, dan produktivitas yang dihasilkan karyawan meningkat.

Wawancara mengenai perencanaan dan pengembangan karier.

1) Apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karier?

Ya, ada.

2) Bagaimana bentuk program pengembangan karier pada perusahaan?

Perusahaan akan memberikan jabatan kepada karyawan yang mampu diberikan jabatan tersebut berdasarkan penilaian kinerja yang telah dilakukan.

3) Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan?

Berlaku sama namun porsinya berbeda di setiap levelnya sesuai dengan kebutuhan dari jabatan tertentu.

4) Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan karirnya?

Ya, pegawai memiliki passionnya tersendiri. Seperti contohnya karyawan A memiliki *background* teknik tetapi *passionnya* lebih ke desain, dan akhirnya karyawan tersebut dikembangkan sesuai dengan *passionnya*, dan akhirnya karyawan tersebut sekarang menjabat di bidang desain.

5) Bagaimana jenjang karier yang ada di CV. Jade Indoprata?

Mengenai jenjang karir yang ada perusahaan tidak membatasi bagi karyawan

mana saja yang mampu untuk memiliki jawaban yang sesuai dengan kemampuan dan hasil kerja yang telah diberikan pada perusahaan selama ini.
6) Apakah program pelatihan dan pengembangan karir ini dievaluasi secara periodik?
Tidak, karena perusahaan tidak memerlukan pelatihan yang spesifik atau secara besar-besaran pada karyawan, pelatihan akan diadakan jika hanya memang dibutuhkan saja.
7) Apakah evaluasi tersebut digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya?
Ya, hasil evaluasi dijadikan dasar dan masukan untuk perencanaan pada program perusahaan dalam pelatihan dan pengembangan selanjutnya berikutnya.

Wawancara mengenai penilaian kinerja.

1) Apakah perusahaan memiliki program penilaian kinerja?
Ada, perusahaan memiliki program dalam melaksanakan penilaian kinerja pada setiap karyawan guna mengontrol karyawan dalam pelaksanaan tugas dan mampu mengurangi kecurangan yang terjadi dalam sistem kerja perusahaan.
2) Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan kepada setiap karyawan?
Ya diarsipkan. Perusahaan dalam melaksanakan penilaian kinerja selalu didokumentasikan dan disosialisasikan. Hal ini dapat memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik dari yang sebelumnya.
3) Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen yang tepat?
Ya, instrumen penilaian telah disesuaikan dengan keadaan yang ada pada perusahaan jadi item-itemnya itu sendiri sudah ditentukan.
4) Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?
Petugas penilaian dilakukan oleh atasan (Manajer, GM, SVP dan Direksi). Atasan sebagai petugas penilai hanya mengikuti alur pada form penilaian yang sudah tidak ditentukan, jadi tidak ada pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai
5) Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?
Ya, ditetapkan sesuai dengan visi misi perusahaan.
6) Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja tim dari pada sifat individu?
Subjektivitas atasan terhadap bawahan berpengaruh pada saat penilaian kinerja, sifat atasan pun berpengaruh pada saat penilaian kinerja, ada atasan yang murah ngasih nilai namun ada juga yang sebaliknya. Namun diprioritaskan pada kinerja.

7) Apakah hasil penilaian terdokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?

Ya, diarsip. Disosialisasikan hasil prestasi kerjanya secara keseluruhan pada setiap bidang dan atau unit bisnis, lalu atas prestasinya tersebut akan diberikan reward berupa bonus jasa produksi sebagai umpan balik.

Wawancara mengenai kompensasi dan balas jasa.

1) Bagaimana cara perusahaan menetapkan kompensasi yang diberikan untuk tiap-tiap karyawan? Apakah berdasarkan evaluasi setiap pekerjaan?

Iya, perusahaan menentukan kompensasi yang sudah disepakati pada kontrak kerja yang telah disepakati oleh perusahaan dan karyawan.

2) Bagaimana penentuan gaji pokok, uang lembur, bonus kerja atau insentif kerja untuk masing-masing karyawan? Apa yang dijadikan sebagai acuan untuk menentukan besarnya?

Untuk gaji pokok melakukan survey pasar dan jasa konsultan, sedangkan bonus kerja dan insentif sesuai dengan besaran pencapaian kinerja, yang mendapatkan uang lembur level staf/officer. Besarannya tersebut tercantum dalam PKB.

3) Selain gaji pokok, kompensasi apa saja yang diberikan perusahaan kepada karyawan?

Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan, khususnya bagi karyawan bagian office dan karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun yang akan mendapatkan tunjangan kesehatan berupa asuransi.

4) Apakah kompensasi yang diberikan dapat memberikan jaminan kepuasan dalam memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin?

Menurut pengakuan kepala HRD kompensasi yang diberikan perusahaan tentunya memberikan kepuasan bagi karyawan dengan bukti karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaan.

5) Adakah karyawan yang merasa kurang puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan? Apabila ada, bagaimana reaksi perusahaan atas hal tersebut?

Ada saja tergantung pribadi masing-masing, karena besarannya sudah disepakati sesuai yang tercantum. Biasanya apabila karyawan merasa tidak puas, akan kami lakukan diskusi untuk mengetahui penyebabnya, namun apabila kompensasi yang diberikan menurut kami (perusahaan) sudah sesuai dengan jabatan yang diduduki dan hasil pencapaian kerjanya tetapi karyawan tersebut tetap merasa tidak puas, biasanya mengundurkan diri. Jadi tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi mempengaruhi tingkat *turn over*. Dapat dikatakan hampir semua karyawan disini merasa puas dengan kompensasi yang diberikan

perusahaan.
6) Bagaimana pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap produktivitas karyawan?
Ya kompensasi disini berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, contohnya saya sendiri (Ibu Ela), besaran kompensasi yang diberikan perusahaan mempengaruhi tingkat produktivitas saya. Kompensasi yang diberikan perusahaan tinggi, saya termotivasi untuk meningkatkan produktivitas saya untuk mendapatkan kompensasi tersebut.
7) Bagaimana pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap tingkat absensi karyawan?
Disini absensi tidak mempengaruhi kompensasi, waskita menghapuskan sistem pemotongan gaji atas absensi. Absensi disini hanya kami jadikan sebagai <i>culture</i> , jadi apabila karyawan datang telat tidak dipotong gajinya, namun apabila karyawan tersebut rajin biasanya akan diberikan <i>reward</i> sebagai predikat karyawan terajin. Bagian tertentu bebas menciptakan <i>culture</i> dari absensi, ada beberapa bagian seperti bagian keuangan, mereka menciptakan <i>culture</i> terkait absensi yaitu dengan program denda secara langsung bagi yang datang telat, nanti hasil dari pengumpulan uang denda digunakan untuk bersama.
8) Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?
Iya, sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah untuk tingkat kota, khususnya pada bagian kantor sudah sesuai dengan UMR.
9) Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan?
Ya, karyawan puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan.

Wawancara mengenai kesehatan dan keselamatan Kerja

1) Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja?
Ya, pastinya kami memiliki. Sebagai perusahaan persero dibidang konstruksi komunikasi bahaya kerja sangat penting. Untuk bentuk komunikasi bahaya kerja disini seperti pemberian rambu-rambu dan melakukan sosialisasi dengan cara pemberian alat-alat kesehatan dan keselamatan kerja, kedua hal tersebut sebagai bentuk sosialisasi bahwa terdapat material dan daerah yang berbahaya. Setiap dinding gedung kami tempelkan Kebijakan Waskita dalam
2) bagaimana Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama pada Kecelakaan (P3K)?
Ya, dilakukan setiap satu tahun sekali. Pelatihan tersebut telah tersertifikasi.
3) Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan?

<p>Ya, perusahaan terus berupaya memberikan tempat kerja yang aman dan nyaman. Sebagai contoh yang telah dilakukan perusahaan yaitu melakukan penilaian kualitas udara ditempat kerja, dan sekarang kami sedang membuat gedung baru karena gedung yang sekarang dinilai kurang baik nyaman dan kurang baik untuk kesehatan karena ditempati karyawan yang sebanyak ini. Maka itu kami membuat gedung baru yang lebih besar agar karyawan merasa nyaman.</p>
<p>4) Apakah perusahaan menyediakan tunjangan kesehatan untuk karyawan?</p>
<p>Ya, tunjangan kesehatan untuk karyawan tercantum dalam PKB. Beberapa tunjangan tersebut yaitu pemberian fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja seperti klinik, alat-alat perlindungan diri, MCU secara periodik, penggantian biaya rawat inap dan rawat jalan, BPJS ketenagakerjaan dan lainnya.</p>
<p>5) Apakah program kesehatan dan keselamatan kerja tertulis?</p>
<p>Ya, tertulis dalam Surat Keputusan (SK) Direksi serta tertuang dalam Prosedur Waskita bidang <i>Safety Divison</i>, dan juga tercantum dalam PKB.</p>
<p>6) Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya? Bagaimana karyawan melindungi dirinya dari material berbahaya?</p>
<p>Ya, seperti yang sudah dijelaskan tadi, kami memberikan rambu-rambu dan mensosialisasikan dengan cara memeberikan alat-alat kesehatan dan keselamatan kerja , fasilitas dan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, sehingga karyawan mengetahui bahwa terdapat material dan atau area yang berbahaya.</p>
<p>7) Apakah kebijakan dan ketentuan pelatihan keselamatan kesehatan kerja didokumentasikan?</p>
<p>Ya, terdokumentasi dan diarsipkan oleh perusahaan.</p>
<p>8) Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan dan perlingungan kerja?</p>
<p>Untuk peralatan khusus seperti contohnya alat pemadam kebakaran atau alat khusus spesifik lainnya, diadakan pelatihan untuk menggunakan alat tersebut. Namun, untuk alat-alat seperti helm, rompi, sepatu dan lainnya tidak diadakan pelatihan, dalam artian hanya dilakukan sosialisasi kapan, dimana, pada saat kondisi apa dan bagaimana alat tersebut dipakai.</p>

Lampiran 2. Kuesioner**KUEIONER PENELITIAN**

Para responden yang terhormat,

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi lembar kuesioner ini. Adapun saya sampaikan kuesioner ini dibuat oleh:

Nama : Desy Elfarisa Azzahra

Nim : 135020307111058

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya

Kuesioner ini merupakan bagian dari proses pengumpulan data untuk penelitian saya yang berjudul “**Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia pada CV. Jade Indopratama**”. Data yang diperoleh akan dirahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan sebagai keperluan penelitian.

Atas kerjasama dan ketersediaan Bapak/Ibu, Saudara/i sekalian, saya ucapkan terima kasih.

Dengan Hormat,

Desy Elfarisa Azzahra

KUESIONER

Bagian A

Nama :
 Jenis Kelamin : L / P *harus diisi, coret yang tidak perlu
 Status : Karyawan tetap / Karyawan Tidak Tetap *harus diisi, coret yang tidak perlu
 Divisi :

Lama Bekerja di CV. Jade Indopratama Tbk:

Bagian B

Bagian ini berisi pernyataan mengenai persepsi karyawan atau pegawai mengenai beberapa fungsi dari Bagian atau Departemen Sumber Daya Manusia (SDM). Dari beberapa pernyataan berikut, mohon Anda beri tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban di antara **YA** dan **TIDAK** sesuai dengan pendapat anda.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan			
No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan secara rutin ?		
2	Apakah program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan sesuai skala prioritas dan disesuaikan dengan anggaran yang ada ?		
3	Apakah setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan?		
4	Apakah program pelatihan dan pengembangan diperuntukkan hanya untuk karyawan yang memang membutuhkan ?		
5	Apakah dengan adanya program pelatihan dan pengembangan dapat menambah : a. Produktivitas karyawan ? b. Kemampuan kerja karyawan ? c. Ilmu pengetahuan karyawan d. Keahlian karyawan ? e. Motivasi karyawan ?		
6	Apakah biaya pelatihan yang dilakukan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?		
7	Adakah evaluasi penilaian untuk karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan?		

8	Apakah perusahaan melibatkan pihak eksternal sebagai narasumber untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan?		
---	--	--	--

Perencanaan dan Pengembangan Karier			
No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah Anda memiliki kualifikasi yang memadai untuk menempati:		
	a. Golongan Anda ?		
	b. Jabatan Anda?		
2	Apakah Anda mendapat perlakuan yang sama untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi ?		
3	Apakah kriteria di bawah ini menjadi tolak ukur untuk mendapatkan promosi (kenaikan golongan atau jabatan karyawan) :		
	a. Penilaian kinerja karyawan		
	b. Prestasi kerja karyawan		
	c. Sikap dan perilaku karyawan		
	d. Potensi karyawan		
4	Apakah Anda telah mendapatkan sosialisasi yang jelas terkait syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi agar bisa mendapatkan kenaikan golongan atau jabatan ?		
5	Apakah program perencanaan dan pengembangan karir dievaluasi secara periodik ?		
6	Apakah Anda merasa puas dengan perencanaan dan pengembangan karir yang dibuat perusahaan?		
7	Apakah dengan adanya promosi (kenaikan jabatan atau golongan) dapat meningkatkan :		
	a. Produktivitas karyawan		
	b. Motivasi kerja karyawan ?		

Penilaian Kinerja			
No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan secara berkala ?		
2	Apakah penilaian kinerja diukur sesuai dengan :		
	a. Kemampuan dan skill karyawan ?		

	b. Produktivitas dan hasil kerja karyawan ?		
	c. Sifat dan perilaku karyawan ?		
3	Apakah hasil penilaian kinerja didokumentasikan?		
4	Apakah hasil penilaian kinerja disampaikan kepada setiap karyawan yang bersangkutan guna mendapatkan umpan balik ?		
5	Apakah perusahaan memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang baik ?		
6	Apakah perusahaan memberikan punishment atau hukuman kepada karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang buruk ?		
7	Adakah pengaruh penilaian kinerja terhadap pemberian kompensasi ?		
8	Adakah pengaruh penilaian kinerja terhadap kebijakan promosi (kenaikan golongan atau jabatan karyawan)?		
9	Apakah Anda puas dengan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap Anda selama ini?		
10	Apakah penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja Anda telah sesuai dengan kenyataan ?		

Kompensasi dan Balas Jasa			
No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan :		
	a. Peraturan perundang-undangan ?		
	b. Upah minimum kabupaten / kota ?		
	c. Hasil penilaian kinerja ?		
	d. Kesepakatan yang tercantum dalam Kontrak Kerja?		
2	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan motivasi Anda dalam bekerja?		
3	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan produktivitas Anda ?		
4	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan dapat memberikan kepuasan bagi Anda ?		
5	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan Anda?		
6	Apakah anda mendapatkan kenaikan gaji pokok setiap tahunnya ?		

Kesehatan dan Keselamatan Kerja			
No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Adakah SOP tertulis terkait kesehatan dan keselamatan kerja ?		
2	Apakah setiap karyawan diwajibkan untuk mengetahui program-program terkait kesehatan dan keselamatan kerja ?		
3	Adakah program pemeriksaan kesehatan yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan ?		
4	Apakah program pemeriksaan kesehatan tersebut dilakukan secara rutin ?		
5	Apakah Anda merasa nyaman dengan sarana, prasarana, dan lingkungan kerja Anda ?		
6	Apakah perusahaan memiliki petugas khusus untuk melakukan pertolongan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja?		
7	Apakah perusahaan menyediakan tunjangan kesehatan bagi setiap karyawannya ?		
8	Apakah perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja?		
9	Apakah tunjangan yang diberikan perusahaan : a. Telah sesuai dengan kebutuhan Anda ? b. Telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan ? c. Telah sesuai dengan kesepakatan yang tercantum dalam PKB?		
10	Apakah perusahaan memiliki program untuk mengurangi tingkat stress karyawan (misal rekreasi bersama) ?		
11	Apakah program tersebut mampu mengurangi tingkat kejenuhan Anda?		
12	Apakah Anda merasa puas dengan upaya perusahaan dalam menjaga kesehatan dan keselamatan kerja Anda?		

Lampiran 3. Dokumentasi Pendukung Penelitian





